

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet sveučilišta u Zagrebu

Odsjek za sociologiju

DIPLOMSKI RAD
POSLOVNA ZNANJA U FUNKCIJI REGIONALNOG RAZVOJA:
GOSPODARSKA DIPLOMACIJA NA PRIMJERU MEĐIMURSKE ŽUPANIJE

Studentica: Nuša Varšić

Mentor: dr.sc. Mirko Bilandžić, izv. prof.

Zagreb, studeni 2014.

SADRŽAJ

POPIS KRATICA

1. UVOD

2. CILJEVI I SVRHA

3. TEORIJSKI KONCEPT

3.1 Globalizacija kao uvjet za primjenu diplomacije

3.2 Definicije i teorija diplomacije

3.3 Podjela diplomacije

3.4 Gospodarska diplomacija

3.5 Razvoj gospodarske diplomacije

3.6 Gospodarska diplomacija u praksi

3.6.1. Faktori koji oblikuju gospodarsku diplomaciju

3.6.2. Proces pregovaranja i mogući ishodi

3.6.3. Važnost informacija u gospodarskoj diplomaciji

3.6.4. Sfere djelovanja gospodarske diplomacije

3.6.5. Gospodarski diplomati

3.7. Gospodarska diplomacija Europske Unije

3.8. Gospodarska diplomacija u Hrvatskoj

3.9. Regionalna gospodarska diplomacija

3.9.1. Međimurska županija

4. METODOLOGIJA

4.1. Polustrukturirani intervju

4.2. Uzorak

5. REZULTATI

6. RASPRAVA

6.1. Gospodarska diplomacija u Hrvatskoj

6.2. Regionalna gospodarska diplomacija

6.3. Gospodarski diplomati

7. ZAKLJUČAK

8. LITERATURA

9. PRILOZI

10. SAŽETAK

POPIS KRATICA

AIK – Agencija za investicije i konkurentnost
CEFTA - Central European Free Trade Agreement
EFTA - European Free Trade Association
EEZ – Europska ekonomska zajednica
GD – gospodarska diplomacija
HBOR – Hrvatska banka za obnovu i razvoj
HGK – Hrvatska gospodarska komora
HOK – Hrvatska obrtnička komora
HTZ – Hrvatska turistička zajednica
HUP – Hrvatska udruga poslodavaca
IBRD – International Bank for Reconstruction and Development
JLS – jedinice lokalne samouprave
MMF – Međunarodni monetarni fond
MVEP – Ministarstvo vanjskih i europskih poslova
NATO - North Atlantic Treaty Organisation
OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development
RGD – regionalna gospodarska diplomacija
SAD – Sjedinjene Američke Države
UN – United Nations
WTO – World Trade Organization
ŽGK – Županijska gospodarska komora

1. UVOD

U suvremenom globaliziranom svijetu svakim danom svjedočimo inovacijama, rapidnom tehnološkom razvoju te, posljedično, promjenama i razvoju gospodarstva. Gospodarstvo je jedan od ključnih elemenata funkcioniranja države, a svakako i važan segment života pojedinca. Dinamika življenja, razina razvoja, profit, preciznost i točnost ekonomski relevantnih informacija mogu biti ključni za zadovoljavanje interesa pojedinca ili pak ekonomskih aktera na višoj razini. Međuprožimanje društvenih i ekonomskih elemenata, odnosno utjecaj gospodarstva na pojedince i društvo u cjelini, kao i uloga društvenih odnosa i institucija u ekonomiji, predstavljaju predmet ekonomske sociologije. Ekonomski sociolozi, počevši od Webera, preko Polanya, Schumpetera i Granovettera, povezuju ekonomiju i sociologiju, definirajući društvenu akciju oblikom ekonomske akcije, a sudjelovanje u društvenim institucijama smatraju ključnim za ostvarivanje profita te na taj način pokazuju izravnu međuovisnost. Prema Jamesu Colemanu, preduvjet za razvoj gospodarstva i proizvodnje je interes koji polazi od pojedinca. Kako bi pojedinci, tvrtke, države ili drugi akteri zadovoljili svoje ekonomske interese, potrebno je stvoriti interakciju s drugim akterima. (Coleman, prema Swedberg, 2003: 45). Pojam diplomacije također podrazumijeva interakciju, točnije „komunikaciju među dužnosnicima koji su zaduženi za promicanje vanjske politike formalnim sporazumijevanjem ili prešutnim prilagođavanjem.“ (Berridge, 2004: 1) Od uspostave moderne diplomacije u 15. stoljeću u Veneciji, osnovne funkcije koje uključuju mirne pregovore, vođenje vanjske politike, međunarodnih odnosa ostale su i do danas, no promjene kojima smo svjedočili kroz povijest znatno su utjecale na povećanje funkcija diplomacije. Kako bi prikazali razvoj diplomacije i percepciju važnosti iste, najprije ćemo se u radu osvrnuti na definicije diplomacije, njezin razvoj kroz povijest i grananje na više područja, koje je posljedica razvoja gospodarstva, micanja granica i promjena u društvu.

Tako se usporedno s razvojem industrije, tehnologije, globalizacije i internacionalizacije gospodarstva pokazala potreba za razvojem gospodarske diplomacije, grane diplomacije koja je usmjerena na promociju gospodarstva pojedine države, plasman proizvoda na inozemno tržište, istraživanje i analize inozemnih tržišta te pregovaranje sa stranim gospodarstvenicima, diplomatima, investitorima. Kapitalizam i globalizacija šire gospodarstvo van granica države i čine granice sve manje važnima. Potrebno je, stoga, moći parirati, promovirati i u krajnjem slučaju,

plasirati svoje proizvode izvan granica svoje države kako bi gospodarstvo bilo što uspješnije. Tu nastupa gospodarska diplomacija. Budući da je tema ovog rada upravo gospodarska diplomacija, u teorijskom dijelu fokusirat ćemo se više na njezino funkcioniranje u praksi, procese koji su osnovni dijelovi gospodarske diplomacije te sfere u kojima gospodarska diplomacija djeluje. Podrobnije će se opisati sam proces pregovaranja, trikovi koji se mogu upotrijebiti, važnost posjedovanja korisnih informacija, kao i sposobnosti i karakteristike idealnih gospodarskih diplomata.

Svaka država podijeljena je na manje teritorijalne jedinice, koje imaju svoju upravu i administraciju. Svaka od tih jedinica nastoji što bolje funkcionirati, imati što manju stopu nezaposlenosti, što bolji standard, te u suradnji s drugim jedinicama doprinositi ukupnom razvoju države. Postavlja se pitanje postoji li gospodarska diplomacija kao alat u funkciji razvoja, i na regionalnoj razini. Tko stoji na funkcijama diplomata i koje su njihove zadaće na regionalnoj razini? Kako bi dobili odgovor, odlučili smo istražiti postojanje sustava regionalne gospodarske diplomacije u Međimurskoj županiji. Tako će se u nastavku rada prikazati rezultati istraživanja dobiveni polustrukturiranim intervjuom, analizirati i interpretirati iskazi sudionika.

2. CILJEVI I SVRHA

Povoljni geografski položaj Međimurske županije, dobra prometna povezanost te podaci o uspješnosti i razvijenosti županije daju nam do znanja da Međimurje ima visoku stopu izvoza, što znači da postoji svojevrsna suradnja poduzetnika s drugima na inozemnom tržištu. Također, činjenica da je Međimurska županija članica različitih organizacija i regionalnih institucija govori dovoljno o odnosima sa županijama susjednih zemalja. Svi ti podaci nameću pretpostavku o dobrim strategijama poslovanja i dobroj suradnji sa inozemnim tržištima, što je bilo dovoljno za odluku o provođenju istraživanja u Međimurskoj županiji.

Cilj ovog rada je istražiti postojanje i funkcioniranje sustava gospodarske diplomacije na regionalnoj razini te profil ljudi zaposlenih na funkcijama koje se odnose na gospodarsku diplomaciju. Prema istraživanjima provedenima u Hrvatskoj, „gospodarska diplomacija je nerazvijena grana diplomacije“ te „za razliku od razvijenog svijeta (...) ta je grana diplomacije u Hrvatskoj bitno zanemarena.“ (Bilandžić i Barun 2013: 93). O nerazvijenosti hrvatske gospodarske diplomacije piše i Dubravko Radošević koji u svom radu predlaže model djelovanja hrvatske gospodarske

diplomacije, dotiče se i spomenute regionalne usmjerenosti hrvatske gospodarske diplomacije te napominje važnost suradnje sa susjednim zemljama (2002).

S obzirom na položaj, razvijenost i funkcioniranje gospodarstva u Međimurskoj županiji, pretpostavka je da postoji razvijeni sustav gospodarske diplomacije koji je u funkciji gospodarskog rasta, povezuje poduzetnike i gospodarstvenike različitih sektora, pomaže kod privlačenja stranih investicije ili domaćim gospodarstvenicima pronaći izlaz na inozemno tržište. Kako bismo provjerili hipotezu koristili smo se metodom polustrukturiranog intervjua i okupili ljude iz različitih sektora. Razgovarali smo s ljudima u nadležnim institucijama koji se bave gospodarstvom, međunarodnim odnosima, zatim privatnim i državnim tvrtkama te razvojnim agencijama kako bi dobili širi uvid i bili u mogućnosti usporediti eventualno različita viđenja.

Razvijenost sustava gospodarske diplomacije u državama diljem svijeta, a pogotovo u državama članicama EU, upućuje na zaključak da je gospodarska diplomacija bitni alat razvoja gospodarstva. Svrha ovog istraživanja je pokušati dokazati važnost regionalne gospodarske diplomacije i njezinu ulogu u razvoju županije te na taj način ukazati na potrebu daljnjeg razvoja i ulaganja u diplomaciju, obrazovanje ljudi na funkcijama diplomata te povezivanja gospodarstvenika s nadležnim institucijama.

3. TEORIJSKI KONCEPT RADA

3.1. Globalizacija kao uvjet za primjenu diplomacije

Još od primitivnih društava pa do globaliziranog modernog društva ljudi su se povezivali i udruživali kako bi ostvarili neke svoje ciljeve ili interese, bila to razmjena dobara ili obrana od neprijatelja. U 19. i 20. stoljeću dolazi do rapidnog razvoja industrije, tehnologije i gospodarstva što je imalo izravni utjecaj na društvo i razvoj sociokulturnih okolnosti. Pojavom i razvojem kapitalizma mijenjali su se tržišni zakoni, a države više nisu mogle funkcionirati kao unitarni subjekti, već je došlo do potrebe povezivanja s drugim državama te borbe za prevlast na međunarodnim, globalnim tržištima. Dakle, slom socijalizma, razvoj kapitalizma, širenje slobodnog tržišta i transnacionalnih kompanija učinili su globalizaciju bitnim obilježjem politike, kulture i gospodarstva svake zemlje koja je bila dijelom spomenutih procesa. Kako navodi Stančić, „globalizacija je proces povezivanja industrijskih i financijskih aktivnosti na svjetskom tržištu, a na osnovi znanstveno-tehnološke i informacijsko-komunikacijske

revolucije“, nastavljajući kako je globalizacija „nadgradnja globalnih gospodarskih odnosa“, odnosno, širi pojam, jer uključuje i ostale aspekte života poput „politike, kulture, socijalnih odnosa...“ (2000: 919).

Ove definicije globalizacije potvrđuju povezanost ekonomskih i društvenih akcija s obzirom na utjecaj globalizacije na promjene u društvu. Swedberg smatra da su, pojavom globalizacije granice sve manje važne za funkcioniranje kapitalizma te objašnjava da se slabljenje granica izražava na nekoliko načina. U tom smislu izjavljuje kako, proizvodnja danas često obuhvaća nekoliko zemalja, a potrošnja se može ostvariti u nekoj trećoj zemlji. Reinvesticija profita također zanemaruje državne granice“ (2006: 70). Kako bi suradnja među državama i ostvarivanje interesa pojedinih aktera bila što lakša i bolja, potrebno je uspostaviti što bolje međunarodne odnose. U 20. stoljeću, za vrijeme dvaju svjetskih ratova, pojedine su zemlje osnovale saveze koji su predstavljali međunarodne odnose.

Kao posljedica velikog svjetskog rata u SAD-u, Velikoj Britaniji, Francuskoj, Njemačkoj i nekim nordijskim zemljama stvaraju se specijalizirana središta za istraživanje međunarodnih odnosa i vanjske politike. Međunarodni odnosi počinju se predavati kao znanstvena disciplina na brojnim vodećim sveučilištima, stvaraju se instituti za međunarodne odnose, strategijske studije i vanjsku politiku, te je to upravo početak modernog razvoja nove discipline (Vukadinović, 2004: 29).

Međunarodni odnosi dotiču se područja politike, ali i ekonomije, a subjekti koji mogu sudjelovati u njima uključuju države, vladine i nevladine organizacije, grupe ljudi, pojedince, međunarodne tvrtke. Kako bi akter mogao ostvariti svoje interese mora komunicirati s ostalim akterima. Jedan od načina komuniciranja s drugim akterima jest diplomacija.

3.2. Definicije i teorije diplomacije

Pojam diplomacije ima više definicija koje zapravo pokazuju njezinu multifunkcionalnost. Rječnik diplomacije autora Berridgea i Jamesa (2001) daje nekoliko definicija diplomacije od kojih se jedna odnosi na vođenje odnosa između dviju suverenih država putem odabranih predstavnika, druga definira diplomaciju kao sposobnost/vještinu odnošenja s ljudima, dok se treća odnosi na bilo koji slučaj promoviranja međunarodnih pregovora. Rudimentarno razumijevanje diplomacije u smislu pregovaranja i komunikacije poznato je još iz antičke Grčke, no diplomaciju kao pojam koji uključuje „aktivnosti poput prikupljanja informacija, objašnjavanja namjera i

stvaranja naklonosti“ skovao je Edmund Burke 1796. godine. (Berridge, 2004: 1) Prepoznatljivi, moderni sustav diplomacija nastao je u 15. stoljeću u Veneciji kada su se bogate države poput Italije i Njemačke ujedinile i htjele zaštititi od invazija sa sjevera. Prema Berridgeu (2004), to je bio početak veleposlanstava. Vukadinović u svojoj knjizi o diplomaciji i politici daje pregled razvoja diplomacije kroz povijest te njezine funkcije i značaj pa u tom kontekstu izjavljuje: „Najčešće se diplomacija izjednačava ili pak podvodi pod međunarodne odnose, vanjske poslove, vođenje vanjske politike, implementaciju visoke politike, službeno komuniciranje među državama i vladama te pregovaranje“ (2004: 82). S obzirom na to da nije jednostavno sročiti kratku definiciju diplomacije, mnogi autori ukazuju na multifunkcionalnost iste navodeći različite funkcije koje spadaju u domenu gospodarske diplomacije.

Za glavnu funkciju diplomacije smatra se pregovaranje koje se ostvaruje u nekoliko funkcija. Prva je reprezentacija, druga je funkcija diplomacije formulacija i identifikacija ciljeva i interesa, treća je mogućnost održavanja urednih odnosa, četvrta je mogućnost uspostave i obnove pravila i procedure koje reguliraju međunarodni sistem (Vukadinović, 2004: 83).

No, diplomacija podrazumijeva puno više od toga, a funkcije diplomacije i diplomata proširuju se usporedno s razvojem društva. Prema Vukadinoviću, još od Prvog svjetskog rata diplomacija se prestala baviti isključivo političkim pitanjima. Razvojem trgovine, znanstveno-tehničkih otkrića i ubrzane komunikacije u moderno doba došlo je do potrebe praćenja i uključivanja u te procese putem državnih kanala (2004: 85). Sukladno tome, zadaće diplomata obuhvaćaju sve više stavki.

3.3.Podjela diplomacije

U 21. stoljeću postoji razvijeni sustav diplomacije na dosad neviđenoj razini. Berridge (2004: 2) navodi različite razloge koji govore tome u prilog: ravnoteža moći između većeg broja država, međusobno suprotstavljeni interesi neobično ozbiljne prirode, razmjerna kulturna (uključujući vjersku i ideološku) tolerancija, te učinkovita i sigurna međunarodna komunikacija. Diplomacija kao znanost obuhvaća više aspekata. Možemo govoriti o političkoj diplomaciji, vojnoj diplomaciji te gospodarskoj i kulturnoj diplomaciji. Moderne demokracije koriste diplomaciju kao efektan način komunikacije budući da se pokazalo da diplomacija u potpunosti odgovara njihovim aspiracijama. Kroz povijest ljudi su u različitim situacijama svjedočili važnosti, odnosno *moći diplomacije*. Naime, nebrojeno su se puta državnici u kriznim

situacijama, umjesto oružju, okrenuli diplomaciji kako bi mirnim putem došli do dogovora i riješili nesporazume. Moć diplomacije očituje se upravo u tome – mirnim pregovorima.

Postoje mnoge podvrste diplomacije, ovisno o državi, situacijama, poziciji pojedinih država, itd. Tako se u članku, autora Gagea i Neguta (2011) govori o *ad hoc diplomaciji* (*ad hoc diplomacy*) koja se primjenjuje u određenim situacijama, poput protokola, ceremonija (nacionalni festivali, državničko vjenčanje, pogreb nekog državnika) ili dok se sklapaju međudržavni sporazumi te sudjeluje na međunarodnim konferencijama. *Ad hoc diplomacija* pomaže diplomatima da stupe u kontakt s državicima domaćinima, što bi inače bilo teže postići (Gagea i Negut, 2011: 31). Također, postoji *preventive diplomacy* ili *preventivna diplomacija* koja nastupa u nekom nestabilnom okruženju gdje je upotreba oružja, u svrhu rješavanja konflikata ili ispunjavanja interesa, moguća ili vjerojatna. *Preventivna diplomacija* uključuje dva osnovna elementa: prevenciju krize i izbjegavanje sukoba. U takvim situacijama svaka od država sudionica treba igrati prema pravilima, odreći se tradicionalnog pribjegavanja oružju, jasno izraziti svoje interese i ciljeve te obavijestiti UN o stanju krize kako bi taj predmet dospio na agendu. Nadalje, stručnjaci razlikuju i *diplomaciju malih država* (*small states diplomacy*) iako se ne slažu uvijek u definiciji male države (milijun ili 10 milijuna stanovnika). Male zemlje, prema analizama, prakticiraju sljedeće diplomacije: *tihi diplomaciju* (*quiet diplomacy*) (primjer su zemlje Commonwealtha), *protestnu diplomaciju* (*protest diplomacy*), *grupnu diplomaciju* (*group diplomacy*), *niche diplomaciju* koja se fokusira na jednu stvar u svrhu ispunjavanja interesa, umjesto na više stvari u kojima možda ne bi uspjeli. Zatim je tu i *regulatory diplomacy*¹ koja se odnosi na intervenciju jedne ili više država konsenzusom kako bi se uspostavila demokracija u nekoj zemlji, odnosno, na regulaciju odnosa (Gagea i Negut, 2011: 35).

Autori nadalje objašnjavaju kako je proces globalizacije uvelike utjecao na diplomatske odnose širom svijeta te kako državno-vojna moć gubi na važnosti u odnosu na ekonomsku moć pojedinih država. U skladu s tom opaskom, autori predviđaju da je *gospodarska diplomacija*, vrsta diplomacije budućnosti (Gagea i Begut, 2011: 37). Tu pretpostavku potvrđuju i mnogi drugi autori - „u globaliziranom svijetu gospodarstvo je postalo determinirajući element međunarodnih odnosa“ (Bilandžić i Barun, 2013: 80) Suvremena diplomacija mora integrirati više segmenata, poput politike, gospodarstva i

¹ Službeni prijevodi navedenih termina na hrvatski jezik nisu pronađeni. Prijevodi su slobodni.

kulture kako bi se odnosi uspostavili i održali, a prema Tomšiću, „svaka diplomatska aktivnost na političkom ili gospodarskom planu ima izravan utjecaj na onu drugu“ (prema Bilandžić i Barun, 2013: 80). Upravo zbog društvenih odnosa koji se odvijaju usporedno s ekonomskim procesima, *gospodarska diplomacija* postaje dio društva i na mikro i na makro razini.

3.4. Gospodarska diplomacija

Mnogi autori pokušali su dati definiciju *gospodarske diplomacije*², no s obzirom na raznolikost funkcija, nemoguće je ukratko definirati taj pojam. „Gospodarska se diplomacija bavi ekonomskim odnosima između država, kao i između država i drugih aktera“ (Barston, prema Bayne i Woolcock, 2011: 2). Jedna od definicija koja slikovitije prikazuje o čemu se radi govori o gospodarskoj diplomaciji kao „vrsti diplomacije koja u izravnu jednadžbu stavlja vanjsku politiku neke države i dobrobit svojih građana te korištenje svih međunarodnih instrumenata, ljudskih ili tehničkih, za promociju interesa spomenute države vani“ (Serban, prema Gagea, Negut, 2011:38). Sadžak u suradnji s ostalim autorima proučava gospodarsku diplomaciju i daje nekoliko definicija: „...sam pojam ekonomska diplomacija novijeg je datuma i izveden je iz pojma trgovinska diplomacija (*trade diplomacy*)³, koji se pojavio u toku procesa internacionalizacije (jačanja vanjske trgovine), u razdoblju od 50-ih do 70-ih godina 20. stoljeća“ (2008: 28).⁴ Kao fokus gospodarske diplomacije, autori nadalje navode „ekonomske odnose i aktivnosti poput proizvodnje, kretanja i razmjene ljudi, dobara, usluga, kapitala(...) i informacija, kao i njihovu regulaciju“ (2008: 29). Funkcije gospodarske diplomacije uključuju i sljedeće:

[p]regovaračke vještine, zatim proces prikupljanja informacija od interesa za gospodarstvo zemlje koju predstavlja (odnosno njezine kompanije). Isto tako, (...) lobira u cilju pozicioniranja

² Termini „ekonomska diplomacija“ i „gospodarska diplomacija“ smatraju se sinonimima. U radu će se, osim u citatima, koristiti termin „gospodarska diplomacija“. Također, termin „economic diplomacy“ u radu će se prevoditi terminom „gospodarska diplomacija“.

³ Termin „*trade diplomacy*“ preveden je kao *trgovinska diplomacija*. U radu Zdravka Bazdana (2010) termin „*commercial diplomacy*“ je također preveden terminom *trgovinska diplomacija*, pa će se u ovom radu na te termine gledati kao sinonime.

⁴ Autor poglavlja „Serving the Private Sector: India's Experience in Context“ u knjizi „The New Economic Diplomacy“ (Bayne i Woolcock, 2011) također razlikuje *gospodarsku („economic“)* od *komercijalne diplomacije („commercial diplomacy“)*, navodeći kako komercijalna postoji od trenutka prve trgovinske razmjene, dok se gospodarska diplomacija pojavila nakon Drugog svjetskog rata, kad su vlade počele pridavati veću pozornost ekonomskim aktivnostima s drugim zemljama. (Rana, 2011: 95)

gospodarstva (kompanija) na inozemnom tržištu, s jedne strane, kao i u cilju zaštite gospodarstva (kompanija) vlastite zemlje, s druge strane (Sadžak i sur., 2008: 29).

Više nego bilo koja druga vrsta diplomacije, gospodarska diplomacija prelazi okvire tradicije i uključuje više ministarstava koja imaju interese u tom području (Gagea i Negut, 2011). Nadalje, Zdravko Bazdan definira gospodarsku diplomaciju kao „... teorijsko-praktičnu disciplinu koja predstavlja specifičnu interakciju: (1) klasične diplomacije, (2) ekonomske znanosti, (3) metoda i tehnika pregovaranja s inozemnim partnerima, (4) odnosa s javnošću te (5) prikupljanja informacija“ (2010: 416), dok Tomšić smatra da se gospodarska diplomacija odnosi na aktivnosti usmjerene na „povećanje izvoza, privlačenje stranih ulaganja te sudjelovanje u radu međunarodnih ekonomskih organizacija“ (prema Bilandžić i Barun, 2013: 80). Dakle, funkcije gospodarske diplomacije su mnogostruke. Obuhvaćaju promociju domaćeg gospodarstva i proizvoda, probitak na inozemno i međunarodno tržište s jedne strane, a privlačenje inozemnih investitora te zaštitu domaćeg tržišta i investicija s druge strane. Navedene definicije daju jasniju sliku o povezanosti diplomacije i ekonomije te međusobnom utjecaju. Gospodarski razvoj ima izravan utjecaj na socijalnu dimenziju života, budući da se i građani pojedinačno, a pogotovo kompanije, države i ostali subjekti, svakodnevno susreću s ekonomskim problemima ili sudjeluju u nekim ekonomskim akcijama.

3.5.Razvoj gospodarske diplomacije

Povijest ekonomske diplomacije duga je koliko i međunarodni (trgovinski) odnosi. Dakle, prekogranična trgovina tadašnjih država (npr. carstava poput drevnog Egipta, Rima ili Bizantskog carstva) zahtijevala je uvođenje određenih pravila ponašanja i zaštite sudionika (kao pitanje zaštite stranaca), koji su zapravo bili trgovinski predstavnici dotičnih zemalja i koji su predstavljali preteče, a kasnije i pionire ekonomske diplomacije (Sadžak i sur., 2008: 15).

Gospodarska se diplomacija, dakle, razvijala već u antičkim vremenima, no tek se industrijskom revolucijom i tehnološkim razvojem, ubrzao razvoj iste. Uspostavljanjem autonomnih država i razvojem gospodarstva unutar pojedine države, pokušale su se zadovoljiti osnovne potrebe stanovništva i omogućiti narodima dostojanstveni život unutar granica. Nakon Drugog svjetskog rata gospodarska je diplomacija bila vođena od strane stalnih službenika, jer je bila modelirana prema granicama, odnosno restrikcijama nametnutima Hladnim ratom. Bayne i Woolcock, kao važan trenutak u razvoju

gospodarske diplomacije spominju i brettonwoodski sporazum⁵ koji se temeljio na *ugrađenom liberalizmu* („*embedded liberalism*“) prema kojem su postojala određena pravila za međunarodne gospodarske odnose među državama potpisnicama sporazuma, ali se autonomija države nije dirala.⁶ Međutim, porast ekonomske međuovisnosti u zadnjih 60 godina smanjila je distinkcije između domaćih i međunarodnih politika.

Kako bi utjecaj na međunarodnu politiku bio što pozitivniji, razvojem globalizacije gospodarska je diplomacija sve više zadirala u donošenje odluka pojedinih zemalja. Bayne i Woolcock (2011) tvrde da se završetkom Hladnog rata svijet uvelike promijenio i da je potrebno iznova raditi istraživanja o gospodarskoj diplomaciji, jer se iz dana u dan mnoge stvari mijenjaju. Kao neke od glavnih sila koje oblikuju novu gospodarsku diplomaciju navode upravo završetak Hladnog rata i napredak globalizacije. Naime, autori navode kako su raspadom Sovjetskog Saveza, Jugoslavije, padom komunizma i Berlinskog zida, novonastale države, koje su do tada bile smještene između „otvorenog Zapada“ i „zatvorenog Istoka“, shvatile da nema neke alternative Zapadu te su sukladno tome započele proces prelaska na tržišno gospodarstvo. Bivše komunističke zemlje postale su članicama međunarodnih ekonomskih organizacija poput MMF-a, Svjetske trgovinske organizacije, itd., a zapadne su zemlje pokušavale što više pomoći i ubrzati proces tranzicije. Nekim zemljama je to uspjelo prije, nekima još ne (Bayne i Woolcock, 2011). Druga sila koju navode kao utjecajnu jest razvoj globalizacije, odnosno sam proces globalizacije, budući da stvara veću međuovisnost zemalja. S njima se slažu i drugi autori: „.....recentni povijesni razvoj (ekonomske) diplomacije odvija (se) u uvjetima visoke frekvencije međuovisnosti, jer globalizacija ne dozvoljava izolaciju, a autarkija, odnosno samodovoljnost u ekonomskome razvoju, dugoročno, postaje najlošiji i gubitnički put za svaku zemlju“ (Sadžak i sur., 2008: 21).

Globalizacija je, dakle, postala svjetski trend. Ono što je svaka od novih država trebala napraviti kako bi se uklopila jest maknuti prepreke vanjskoj trgovini i izravnom

⁵ Brettonwoodski sporazum (*Bretton Wood System*) jest sporazum potpisan 1944. u mjestu Bretton Woods (SAD) kojim se regulirala međunarodna monetarna politika te kojim su osnovani Međunarodni monetarni fond (MMF) i Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD). Osnovne ideje sporazuma bile su: stabilizirati tečajeve, olakšati međunarodnu financijsku suradnju, zabraniti konkurentsku deprecijaciju valute i proizvoljne izmjene vrijednosti valuta. Više informacija na: <http://www.polsci.ucsb.edu/faculty/cohen/inpress/bretton.html>.

⁶ Jones (2005) ugrađeni liberalizam shvaća kao kompromis između „pretjerano“ slobodnog međunarodnog tržišta i pretjeranog državnog protekcionizma. Naime, pretjerani državni protekcionizam bio je štetan za stabilnost međunarodnih odnosa, a s druge strane, u postratnom razdoblju, očekivalo se određeno uplitanje države kako bi se zadovoljile gospodarske i socijalne potrebe građana. Više informacija na: <http://www.globalautonomy.ca/global1/servlet/Glossarypdf?id=CO.0035>

investiranju te na taj način olakšati protok kapitala. Ekonomska se moć preselila s vlada na privatni sektor, a nove tehnologije poput zrakoplova, telekomunikacija i informacijske tehnologije, ubrzale su sve ove procese. Proces globalizacije ima i negativne strane. Bayne i Woolcock tako spominju porast stope kriminalnih radnji, budući da je micanjem granica to bilo olakšano. Krijumčarenje droge, pranje novca, financiranje terorizma samo su neke od negativnih posljedica razvoja globalnog tržišta. Jean Ziegler (2003) navodi mnoge nedostatke koje donosi globalizacija i objašnjava kako je cilj neoliberalnog kapitalizma postići jedinstveno svjetsko tržište koje se samo regulira. Kako bi se to postiglo, potrebno je provesti mnoge reforme. Ziegler navodi neke od njih. Poreznom reformom trebaju se smanjiti porezi ulagačima kako bi i dalje investirali u državu, potrebno je liberalizirati novčana tržišta, povećati sigurnost ulaganja kako inozemnim, tako i domaćim ulagačima. Rušenje javnog sektora, te potpuna privatizacija također je jedno od bitnih obilježja globalizacije, a tomu se automatski pridružuje i zaštita privatnog vlasništva, razvoj slobodne trgovine. Potrebno je deregulirati gospodarstvo kako bi došlo do povećanja konkurentnosti. Sve se te reforme doimaju korektnima, no svakodnevna iskustva nam pokazuju da tržištem zapravo vladaju slijepi, anonimni zakoni tržišta pod krinkom „prirodnih zakona“ tržišta (Ziegler, 2003). Joseph Stiglitz (2004) navodi negativne posljedice globalizacije kad piše o tri stupa, predložena *washingtonskim konsenzusom*⁷, koji su trebali olakšati i omogućiti prelazak na tržišno gospodarstvo: fiskalne stabilizacijske mjere, privatizacija i liberalizacija tržišta. Umjesto poboljšanja, privatizacija je u mnogim zemljama uzrokovala veliku nezaposlenost, manju zaštitu radnika i potrošača, a pomogla je i razvoju korupcije. (2004:77) Liberalizacija trgovine i tržišta također nije urodila plodom, već je pogodovala financijskoj krizi 90-ih. Navodi primjer Poljske i Kine koje su primijenile strategije postepene privatizacije, nakon što je malo poduzetništvo bilo oformljeno, a institucije tržišnog gospodarstva restrukturirane. Stiglitz se ne protivi globalizaciji, ali smatra da su institucije poput MMF, WTO, Svjetske banke u funkciji bogatijih zemalja. Zagovara reforme Svjetske banke, WTO-a, oprost duga zemljama u

⁷ Prema Marini Kesner-Škreb, *washingtonski konsenzus* datira iz 1989. godine, kada je Institut za međunarodnu ekonomiku (Institute for International Economics) u Washingtonu, DC, organizirao konferenciju o Latinskoj Americi. To je zapravo skupina tržišno usmjerenih reformi koje su trebale pomoći gospodarstvima Latinske Amerike da ponovno privuku privatni kapital u regiju. “Paket reformi naglašavao je makroekonomsku disciplinu (posebno fiskalnu), tržišno gospodarstvo i otvorenost prema svjetskoj ekonomiji (posebno prema slobodnoj trgovini i izravnim stranim ulaganjima) kao osnovama za oživljavanje gospodarstva.” Ta pravila počela su se primjenjivati u ostalim zemljama svijeta. Kesner-Škreb, M. (2004) Washingtonski konsenzus. *Financijska teorija i praksa*. 28 (2), 251-254. (<http://www.ijf.hr/pojmovnik/washington.htm>)

razvoju, te za humanu globalizaciju koja bi bila „pravičnija i učinkovitija u podizanju životnog standarda, osobito siromašnima.“ (2004:271)

Bayne i Woolcock globalizaciju uspoređuju s Darwinovim zakonom preživljavanja: „...oni koji uspiju bivaju nagrađeni, oni koji ne uspiju ili naprave pogrešku, bivaju kažnjeni“ (2011: 62). Kako bi pojedini akteri u ekonomskim akcijama bili konkurentniji, kako bi se što bolje uklopili i ušli u grupu „uspješnih“ i „nagrađenih“, svaki od odjela gospodarske diplomacije treba što bolje obaviti svoje funkcije te razviti strategiju pregovaranja. Autori istraživanja gospodarske diplomacije u Hrvatskoj slažu se s navedenim faktorima, ali navode i decentralizaciju koja „je među vodećim faktorima na nacionalnoj razini koji potiču razvoj gospodarske diplomacije“ (Boromisa i sur., 2012: 15).

3.6.Gospodarska diplomacija u praksi

Svaka od nabrojanih funkcija gospodarske diplomacije, raščlanjuje se u detalje i pomno proučava. Gospodarska diplomacija koristi cijeli spektar mjera djelovanja, od neformalnog pregovaranja i dobrovoljnog djelovanja, preko „mekih“ pravila i kodova, do sankcija i obvezujućih pravila (Bayne i Woocock, 2011). Za razliku od političke diplomacije, gospodarska je pod utjecajem tržišta. Razvoj tržišta, dakle, utječe na akcije subjekata. Stereotipna definicija diplomacije kao glavne subjekte uzima ministarstva vanjskih poslova, a njihove ministre kao glavne diplomate. No, u gospodarsku diplomaciju uključena su i druga ministarstva, posebno ona koja imaju interesa u spomenutom području poput ministarstava gospodarstva, zaštite okoliša, financija. Promjene do kojih je došlo procesom globalizacije, uvjetovale su uključivanje i drugih subjekata poput tvrtki, međunarodnih kompanija, vladinih i nevladinih udruga pojedine države, posebnih grupa ljudi ili pojedinaca. Svaki od tih subjekata može na neki način sudjelovati u donošenju odluka, pregovorima ili nekoj od ostalih funkcija gospodarske diplomacije. Prema Bayne i Woolcocku (2011), uspješna gospodarska diplomacija podrazumijeva sudjelovanje vlade u pregovorima sa globalnim institucijama poput MMF, UN-a, Svjetske trgovinske organizacije, zatim plurilateralnim institucijama poput G20 ili OECD, a istovremeno i dobre odnose s nekim regionalnim institucijama s kojima mogu imati zasebne interese. Na različite sfere djelovanja gospodarske diplomacije osvrnut ćemo se kasnije u radu. Da bi pojedina vlada ostvarila neke interese, ona treba surađivati i s domaćim institucijama i prije spomenutim subjektima.

3.6.1. Faktori koji oblikuju gospodarsku diplomaciju

Djelovanje gospodarske diplomacije potvrđuju teorije kojima se predviđaju ishodi pregovora. Kako bi bolje objasnili teorije, Bayne i Woolcock spominju 6 faktora koji oblikuju gospodarsku diplomaciju. *Relativna ekonomska moć* jedan je od najvažnijih faktora, a autori objašnjavaju kako je relativnost iste upravo u načinu iskorištavanja, a ne u količini moći. Nastavljaju kako međunarodni ekonomski odnosi nisu oblikovani isključivo državama zainteresiranim za dobitak, već veliku ulogu imaju mreže međunarodnih institucija, stoga kao drugi bitan faktor navode *međunarodne organizacije i režime*. Tržišta su u izravnoj međuovisnosti s gospodarskom diplomacijom. Svako donošenje ili ne-donošenje odluka može imati izravne posljedice na globalizirano tržište, a sve se više privatnih tvrtki uključuje u taj lanac. Autori također navode *interese i pregovaranje* kao bitni faktor budući da su vlade pod utjecajem drugih domaćih organizacija ili grupacija te se trebaju zauzimati za njihove interese i na taj način pristupiti pregovaranju. Pregovaranje je proces koji ima više faza, a različiti pristupi predviđaju strategije pregovaranja. Ovisno o interesima koje trebaju zastupati, *institucije*, većinom vlade, postavljaju svoje agente koji će sudjelovati u pregovorima i pokušati pronaći zadovoljavajući dogovor. Vlade, nadalje, sudjeluju u „*two-level game*“ što znači da agenti zaduženi za određeni problem trebaju „sjediti za dva stola“. „*Ideje i uvjeravanje*“ su posljednji faktor koji autori spominju, a važni su zbog činjenice da se pojavom nekih novih ideja može promijeniti tijekom pregovora. Isto tako agent jedne strane može brzo uvjeriti agenta druge strane u neko bolje rješenje. (Bayne, Woolcock, 2011: 5-6).

3.6.2. Proces pregovaranja i mogući ishodi

Pregovaranje je umijeće ostvarivanja ciljeva i interesa. To je proces koji se ponavlja jer je nemoguće postići dogovor kojim su obje ili više strana zadovoljene nakon samo jednog sastanka. S obzirom na funkcije gospodarske diplomacije, možemo reći da se pregovaranjem može postići puno toga u razvoju gospodarstva, te usuditi se reći da je to možda najvažniji faktor i proces. Bayne i Woolcock govore o dva moguća pristupa u procesu pregovaranja, *racionalističkom* i *konstruktivističkom*. Logično je da svaka strana želi postići maksimalnu moguću korist od pregovora. Racionalistički model koristi strategiju cjenkanja da bi se ostvarila što veća korist, iako je ishod

nesiguran. Konstruktivistički model koristi strategiju uvjeravanja, jer se uvjeravanje temelji na nekim činjenicama, transparentnije je i objektivnije te prije može dovesti do konsenzusa. Cjenkanje, s druge strane, uključuje traženje najkorisnijeg ishoda i više vodi kompromisima.

Budući da je pregovaranje proces koji se sastoji od više faza, u ovom ćemo se dijelu osvrnuti na pojedine faze spomenutog procesa. Sadžak i suradnici navode šest faza. Spominju najprije *pripreme za pregovore* koje uključuju odabir pregovarača, formiranje tima, definiranje pregovaračke pozicije i prioriteta te prikupljanje informacija o drugoj strani. Zatim slijede *pretpregovori s drugom stranom* kojima se definiraju ideje, dnevni red, tehnička pitanja (mjesto susreta, vrijeme) *unutarnji pregovori, samo pregovaranje, zaključivanje sporazuma i ispunjavanje dogovorenog*. (Sadžak i sur., 2008) Ove faze možemo usporediti sa fazama koje spominju Bayne i Woolcock. Oni navode pripremu, definiranje ideja, postavljanje agende, pregovaranje, ratifikaciju sporazuma i provedbu dogovorenih ideja. Možemo vidjeti da proces pregovaranja u principu ima slične faze, odnosno, sve te faze treba proći kako bi se došlo do sporazuma, razlika je samo u definiranju pojedinih faza. Sporazum se najčešće donosi kad su obje strane zadovoljne, odnosno, kad se ciljevi obje strana ispunjavaju, a to uvelike ovisi o procesima koji se događaju u samoj fazi pregovaranja. Procesi u fazi pregovaranja mogu se uspješno objasniti metaforom *two-level game*.

Naime, prema Putnamu (1988) svaki državnik koji započinje proces pregovora nalazi se, zapravo, na dvije strane i treba pronaći kompromis između njih. Na nacionalnoj razini, grupe koje žele ostvariti pojedine interese vrše pritisak na političare, dok političari trebaju njima udovoljiti kako bi dobili određenu moć i njome dobili sljedeće izbore. S druge strane, na međunarodnoj razini, svaka od nacionalnih vlada pokušava maksimizirati sposobnost ostvarivanja nacionalnih interesa, ali istovremeno minimalizirati negativne utjecaje tih interesa na vanjsku politiku i razvoj. Jednostavnije, pregovarači trebaju pronaći kompromis između te dvije razine. *Two-level game*, objašnjava Putnam, može imati dvije faze ili razine, pregovaranje i ratifikaciju. U prvoj fazi, odnosno, na razini 1, rezultat su obično nedovršeni sporazumi, koje onda odgovarajuće institucije na razini 2 trebaju ratificirati. Mogući ishodi ili „*win-set*“ situacije mogu biti pogodniji ili manje pogodni za pojedinu stranu. Ukoliko postoji više pozitivnih ishoda, manevarski prostor pregovarača je veći. Lakše je doći do sporazuma kad se mogući pozitivni ishodi preklapaju, odnosno, kad obje strane imaju određene koristi od sporazuma. Manje pogodni ishodi, odnosno, situacije u kojima samo jedna

strana ima koristi, dovode do nemogućnosti postizanja sporazuma, što automatski znači pogoršanje situacije i odnosa ili *status quo*. Ishodi igre najviše ovise o tri faktora: (1) distribuciji moći, želji i mogućnostima koaliranja s institucijama koje ratificiraju sporazum, (2) političkim institucijama razine 2, te (3) strategijama pregovaranja na razini 1 (Putnam, 1988: 442).

Ako proces pregovaranja ne ide kako je planirano, npr. jedna strana daje neki drugi uvjet koji je nemoguće ispuniti, dolazi do pregovaračke dileme, situacije u kojoj agent treba odlučiti hoće li nastaviti pregovore unatoč drugim uvjetima ili se bezuvjetno boriti za domaće interese. Konflikti na toj razini mogu dovesti i do prestanka pregovora. U pregovaračke tehnike Sadžak uvrštava i nekoliko „pregovaračkih trikova“. Jedan od načina ostvarivanja interesa jest dovesti do raskola na suprotnoj strani, navesti dodatne zahtjeve u zadnji trenutak, odnosno u završnoj fazi postizanja dogovora. Postoji zatim i napad na osobu pregovarača, te iznošenje lažnih činjenica kao tehnika odgađanja donošenja sporazuma ili iskazivanje nezadovoljstva. (Sadžak i sur., 2008)

3.6.3. Važnost informacija u gospodarskoj diplomaciji

U cijelom procesu pregovaranja manipulacija je česta i legitimna strategija postizanja još boljih uvjeta. Osnovni uvjet za mogućnost manipulacije kod pregovora jest posjedovanje pravih informacija. Informacija je zapravo „obrađeni podatak, odnosno, znanje o podatku, događaju ili pojavi, s utvrđenim činjenicama“ (Bilandžić, 2008: 36). Zašto su informacije toliko važne? Rapidnim razvojem informacijske tehnologije, svijet danas obiluje informacijama iz svih područja života, no ono što predstavlja problem jest kako u moru informacija naći one koje nam trebaju i koje su nam najkorisnije, odnosno kako razlikovati bitne od nebitnih te kako ih „pretvoriti u znanje koje može pružiti potporu u procesu donošenja odluka“ ili u procesu pregovaranja u ovom slučaju (Bilandžić, 2008: 46). Prema Bilandžiću „informacija i znanje postali su dominantne karakteristike modernog svijeta“, jer upravo „posjedovanje informacija daje prednost u odnosu na druge“. Kao što se fokus diplomacije premješta s vanjske politike na gospodarstvo, tako se i fokus obavještajne djelatnosti premješta s „političkog i sigurnosnog područja“ na druga područja „ljudskog djelovanja, prije svega gospodarsko.“ (Bilandžić, 2008: 46-47).

Obavještajnu djelatnost, odnosno *business intelligence*, autori istraživanja u Hrvatskoj definirali su kao: „proces kojim se prikupljeni poslovni podaci i informacije

različitim analitičkim tehnikama i alatima pretvaraju u poslovna znanja na temelju kojih se donose poslovna odluke“ (Bilandžić i sur., 2012: 11). Dakle, *intelligence* je instrument koji se bavi informacijama, i to prikupljanjem, obradom, interpretacijom i uporabom (Bilandžić, 2008). Kad je riječ o informacijama, one imaju i nedostatak. Naime, mogu biti upotrijebljene kao oružje protiv, primjerice, konkurenata. Stoga Bilandžić spominje „*informacijski rat*“ i „*rat za informacije*“. Rat za informacije je zapravo borba za prikupljanje što korisnijih i bitnijih informacija koje drugi gospodarski akteri nemaju, te ih nakon obrade upotrijebiti na najbolji mogući način. Informacijski rat je, s druge strane, „borba u kojoj su informacije glavno oružje“ (Bilandžić, 2008: 48).

Informacije možemo upotrijebiti u svoju korist tako da se njima služimo u tajnosti i štitimo ih. Možemo ih, nadalje, upotrijebiti protiv drugih aktera, tako da ih napadamo i razotkrijemo neke negativne stvari u poslovanju, a postoji i treća, „eksploatacijska dimenzija“ koja uključuje iskorištavanje vlastitih informacija pravovremeno i na pravi način (Bilandžić, 2008). Posjedovanje informacija u sferi gospodarske diplomacije može otvoriti vrata inozemnog tržišta nekom poduzetniku te na taj način pomoći plasirati neki proizvod. Ako znamo pravu informaciju o željama i potrebama nekog stranog investitora te ju znamo pravilno upotrijebiti, može se dogoditi da taj investitor odluči doći upravo u Hrvatsku. Također, državnici i gospodarstvenici trebaju, kod posjeta drugim državicima, posjedovati informacije o običajima, preferencijama državnika domaćina kako bi uspostavili kontakte i što bolje odnose.

Zdravko Bazdan (2010) u svojem članku donosi optimalni model gospodarske diplomacije Republike Hrvatske te govori o posjedovanju informacija kao ključnom čimbeniku. Temelj njegovog modela jest Stožer gospodarske diplomacije na čelu kojeg bi trebao biti predsjednik Republike Hrvatske. Stožer je usko povezan sa četiri glavne sastavnice gospodarske diplomacije: „sigurnosno-obavještajnom agencijom čija je zadaća opskrbiti Stožer relevantnim informacijama o državi penetracije“, zatim „obavještajnom službom Ministarstva vanjskih poslova i europskih integracija“, „obavještajnom službom Hrvatske gospodarske komore“. Kad je riječ o gospodarstvu važan je i doprinos „obavještajne službe Ministarstva gospodarstva rada i poduzetništva“ (2010: 417). Osim spomenutih sastavnica, Bazdanov optimalni model gospodarske diplomacije uključuje i podsustav od dvanaest sastavnica, većinom dijelova državnih institucija koji na određeni način mogu doprinijeti razvoju gospodarske diplomacije. To su: gospodarska obavještajna služba, poslovno-

obavještajna služba, trgovinsko-obavještajna služba, cyber-obavještajna služba, obavještajna služba Ministarstva financija, Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, Ministarstva turizma. Isto tako, u podsustav ulaze i gospodarska, industrijska špijunaža, poslovno-obavještajna, trgovinska i cyber-špijunaža. (2010: 417) Za razliku od business intelligencea koji uključuje legalne aktivnosti prikupljanja „javnih, svima dostupnih podataka“ (Bilandžić, 2008: 71), obavještajne aktivnosti općenito karakterizira „tajnost i nelegalnost, odnosno protuzakonnost“. (2008: 139) Bilandžić objašnjava da to ne znači da su institucije koje se bave time nelegalne ili protuzakonne, već se njihova protuzakonnost odnosi na područje tajnih podataka koji su zakonski zaštićeni. Usmjerenost na područje tajnosti zapravo znači da se te institucije bave špijunažom. *Economic intelligence*, kao krovni pojam obavještajne djelatnosti u području gospodarstva, uključuje gospodarsku i industrijsku špijunažu. Gospodarska, odnosno poslovna špijunaža odnosi se na tajne aktivnosti obavještajnih institucija usmjerene na podatke gospodarskog karaktera. Kako bi se ostvarili nacionalni interesi neke države, špijunaža postaje instrumentom ostvarivanja „konkurentnosti i konkurentne prednosti gospodarskog sustava jedne države u odnosu na gospodarski sustav druge države.“ (2008: 140-141) Pa tako

razvijene države nastoje zadržati vlastitu poziciju i sposobnost gospodarskog natjecanja s drugima, dok države u razvoju gospodarskom špijunažom nastoje povećati gospodarski razvoj i podići gospodarstvo na višu razinu (Bilandžić, 2008: 143).

Učinci gospodarske ili industrijske špijunaže mogu biti pogubni za pojedinu tvrtku ili nacionalno gospodarstvo. Bilandžić navodi gubitak tržišta, profita, poslova, poremećaj u trgovinskoj bilanci, slabljenje gospodarske države kao posljedice gospodarske špijunaže, dok industrijska špijunaža, fokusirana na određene tvrtke, može uzrokovati slabiji plasman vlastitih proizvoda, smanjenje broja radnih mjesta, smanjenje profita, a može dovesti i do bankrota. (2008: 146-147) Iz navedenog možemo iščitati iznimnu važnost posjedovanja informacija o konkurentskim tvrtkama, nacionalnim gospodarstvima, a isto tako i zaštite domaćih poslovnih informacija.

Bazdan napominje da se u razvijenim, ali i državama koje se nameću, više od „dvije trećine obavještajnih i protuobavještajnih kapaciteta nalazi u funkciji gospodarske diplomacije.“ (2010: 426) Time poručuje da se i hrvatske sigurnosno-obavještajne službe trebaju fokusirati na gospodarsku diplomaciju te posredstvom iste raditi na razvoju i stabilizaciji gospodarstva. Također, u globalnom ratu za informacije, Republika Hrvatska predstavlja određenu metu stranim tvrtkama, a s druge strane,

trebala bi aktivnosti svojih službi okrenuti prema vanjskim tržištima i tvrtkama kako bi ostvarila svoje ciljeve. (Bazdan, 2010) Uz navedene aktivnosti, potrebno je, prema Sadžaku (2008) uvažavati interese suprotne strane, pravedno rješavati sukobljene interese, imati dugoročnu orijentaciju i zadržati dobre odnose s drugom stranom.

3.6.4. Sfere djelovanja gospodarske diplomacije

Svaka od zemalja koja radi na razvoju gospodarstva, izlasku na međunarodno tržište i izvozu, treba istovremeno funkcionirati na više razina. Gospodarska diplomacija, također, funkcionira, kao što je spomenuto, na više razina. Na nacionalnoj razini postoji hijerarhija koja uključuje vladine i ne-vladine, nacionalne i sub-nacionalne institucije, a Bayne i Woolcock pišu o *unilateralnoj*, *bilateralnoj*, *regionalnoj*, *plurilateralnoj* i *multilateralnoj* razini u međunarodnim procesima. Unilateralna razina, navode autori, je zapravo mjera domaće politike kojom se širi ili ograničava pristup investitora iz drugih zemalja. Bilateralna razina čini najveći dio ekonomske diplomacije, bez obzira na to bavi li se neformalnim pregovaranjem ili formalnim bilateralnim razmjenama i investicijskim sporazumima. Multilateralna razina uključuje sve države i međunarodne institucije poput MMF-a, Svjetske trgovinske organizacije (WTO), Svjetske banke, UN. Na multilateralnoj razini česti su sukobi i kontroverze između institucija i ne-vladinih udruga ili zemalja u razvoju. Plurilateralna razina okuplja organizacije poput OECD, G20, Commonwealth, gdje se nacionalne vlade pozicioniraju sa sebi sličnima, dogovaraju se međunarodni ekonomski ciljevi kako bi se zajedno moglo napredovati. Regionalna je razina veoma bitna, jer omogućava brži način otvaranja tržišta, a ukoliko su zemlje na sličnom stupnju razvoja, liberalizacija tržišta se lakše prihvaća u grupi, te to može predstavljati korak ka međunarodnom natjecanju na tržištu (2011: 8-9). O regionalnoj razini opširnije će biti riječi u nastavku rada.

3.6.5. Gospodarski diplomati

Nakon što smo naveli funkcije gospodarske diplomacije, prikazali kako bi to moglo funkcionirati u praksi, postavlja se pitanje tko su ljudi koji sudjeluju u spomenutim procesima i koje bi karakteristike trebali imati da bi bili uspješni na tim pozicijama.

Stručnjaci se slažu da diplomati općenito imaju težak posao i da se od njih mnogo očekuje. Osim što se gleda njihovo obrazovanje, stručnost i kompetencije, veoma su bitne karakterne crte, otvorenost, komunikativnost i sl. Tako Sadžak, Mujanović i Tutnjević (2008) donose opširan portret gospodarskog diplomata, pišu o mnogim zadacima koje imaju, ali i uvjetima koje trebaju ispunjavati. U nekoliko navrata spomenuto je da se sukladno razvoju globalizacije počela razvijati gospodarska diplomacija, a time su se povećavale funkcije gospodarskih diplomata. Sadžak navodi da „moderan ekonomski diplomat treba imati: polivalentne vještine, multidisciplinarna znanja i mnoštvo osobnih kvaliteta“ (Sadžak i sur., 2008) Navodi, također, da na profil gospodarskog diplomata utječu različiti faktori poput pravno političkih normi, socijalnih odnosa, kulturno uvjetovanih vrijednosti, prirodnih uvjeta i razumijevanja stvarnosti, odnosno tehnologije. Ono što se također smatra bitnim su akteri, odnosno sfere na kojima diplomati trebaju surađivati. Sadžak, Mujanović i Tutnjević navode i mnoge karakteristike koje bi gospodarski diplomat trebao posjedovati. To su, između ostalog: analitičke sposobnosti, sposobnost improvizacije, komunikacijske sposobnosti, talent za jezike i vođenje, tolerantnost, sposobnost nošenja sa stresom, spremnost na angažman, otvorenost naspram drugih kultura. Isto tako, razlikuje se *specifični lider* fokusiran na posebne zadatke i *integrirani lider*, dakle, osoba koja ima širi pristup i koji bi više odgovarao portretu gospodarskog diplomata (Sadžak i sur., 2008: 92).

Različiti autori imaju svoju percepciju idealnog gospodarskog diplomata, no neke se karakteristike preklapaju. Timski rad te poznavanje osnova psihologije kako bi se mogla procijeniti situacija ili suprotna strana također su bitne. Prema svemu tome, Sadžak sa suradnicima donosi podjelu ključnih kompetencija gospodarskog diplomata. Socijalne kompetencije zauzimaju 67%, metodološke kompetencije 17 %, menadžerske kompetencije 13%, a stručne kompetencije 3%. (Sadžak i sur., 2008) Prema navedenom vidimo da stručnost gospodarskih diplomata nije na prvom mjestu, već da je važnija sposobnost ophođenja s drugim akterima u procesu pregovaranja. Je li ta formula prepoznata i funkcionira li u RH ili su kod nas stručnjaci još uvijek najviše fokusirani na stručne kompetencije? Odgovor na ovo pitanje probat ćemo doznati iz istraživanja gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj i Međimurskoj županiji.

3.7. Gospodarska diplomacija Europske Unije

Europa je oduvijek igrala važnu ulogu u međunarodnim gospodarskim pregovorima. Zemlje Europe bile su važan partner u sklapanju brettonwoodskog sporazuma. Europska ekonomska zajednica (EEZ) koja je nastala 1958. godine uključivala je šest zemalja (Njemačka, Francuska, Belgija, Italija, Luksemburg i Nizozemska), a osnovana je u svrhu gospodarske suradnje, a proširenjem iste od gospodarske unije nastala je politička unija. Promjenom imena Europske ekonomske zajednice, 1993. formalno je počela djelovati Europska Unija. Europska Unija temelji se na vladavini prava: sva njezina djelovanja temelje se na ugovorima o kojima su dobrovoljno i demokratski odlučile sve države članice. Tim su obvezujućim sporazumima utvrđeni ciljevi EU-a u brojnim područjima djelovanja⁸. Danas je EU jedinstveno gospodarsko i političko partnerstvo 28 zemalja članica.

Gospodarska diplomacija EU treba funkcionirati na više razina: EU s drugim velikim silama poput Kine, SAD-a, zatim članice EU međusobno, itd. Prema Bayneu i Woolcocku (2011) uloga EU mijenja se ovisno o problemu na kojem se radi. Ima najveće tržište na svijetu, a utjecaj iste povećava se usporedno sa širenjem Unije. Najveći uspon EU je doživjela 90-ih godina, a sada se to događa u Istočnoj Aziji. Što se tiče gospodarske diplomacije u EU, ona je oblikovana prema interesima sektora ili država članica. Svaka od država članica ima formirani nacionalni sustav gospodarske diplomacije. Gospodarska diplomacija svih zemalja članica ima isti cilj:

[z]a razvijene zemlje radi se više o restrukturiranju već postojećih diplomatskih sustava i očuvanju stečenog ekonomskog položaja, dok se za zemlje u razvoju aktivnosti uglavnom fokusiraju na uspostavljanje mreže i pokušaje proboja te nalaženja mjesta na svjetskom tržištu (Sadžak i sur., 2008: 273).

Ono što se razlikuje kod razvijenih zemalja i zemalja u razvoju je pristup gospodarskoj diplomaciji. Neke zemlje, prema istraživanju, rade velike promjene u strukturi gospodarske diplomacije, dok je nerazvijenost iste u zemljama u razvoju donekle logična ako se uzme u obzir duljina njihovog postojanja. Neke su zemlje doista male i mlade pa se sustav gospodarske diplomacije nije uspio razviti. U ovom ćemo se radu osvrnuti na gospodarsku diplomaciju Slovenije i Austrije, budući da će se u nastavku proučavati regionalna gospodarska diplomacija pa time i odnosi između Republike Hrvatske i navedenih država. Prema Sadžaku i suradnicima, zadaci slovenske

⁸ Izvor: Official Website of the European Union. www.europa.eu

gospodarske diplomacije su „predstavljanje Slovenije u inozemstvu“, „praćenje međunarodnih političkih i ekonomskih dešavanja“, „razvoj odnosa Slovenije i drugih zemalja, osobito između Slovenije i međunarodnih organizacija“, „promocija i koordinacija međunarodne suradnje iz područja ekonomije, politike, kulture, obrazovanja ...“, „zaštita interesa Slovenaca i slovenskih poduzeća u inozemstvu“ te „pratiti stanje slovenskih manjina u susjednim zemljama“ (2008: 256).

Što se tiče organizacije mreže, i u Sloveniji je najvažniji sudionik Ministarstvo vanjskih poslova (*Ministrstvo za zunanje zadeve*). U organizaciji Ministarstva postoji poseban sektor za gospodarsku diplomaciju koji se dijeli na Sektor za javnu diplomaciju i bilateralnu gospodarsku suradnju te Sektor za gospodarsku promociju.⁹ Slovenija je postala članicom EU 2004. godine te ima, očigledno, razvijen sustav gospodarske diplomacije. Sadžak i suradnici navode kako je „slovenska mreža ekonomske diplomacije organizirana tako da pomaže slovenskim poduzećima, svijest postoji među ključnim ljudima, a krenulo se i u konkretizaciju aktivnosti.“ Autori nadalje navode kako je Slovenija putem ambasade, diplomatskog predstavništva ili konzulata prisutna u 51 zemlji (2008: 258). Za slovensku gospodarsku diplomaciju bitna je i „*Gospodarska zbornica Slovenije*“ pandan koje bi bila Hrvatska gospodarska komora. Zadaće i ciljevi su joj podrška slovenskim poduzećima, povećanje konkurentnosti istih, a ima i bazu podataka slovenskih izvoznika u kojoj gospodarski diplomati mogu pronaći poslovne informacije koje ih zanimaju (Sadžak i sur., 2008).

Gospodarska diplomacija Austrije razvijena je od kraja Drugog svjetskog rata. Ono što je specifično jest da je nositelj iste Austrijska gospodarska komora te da je „mreža financirana od tvrtki, a ne iz proračuna“, a „sustav je od početka depolitiziran“ (Bazdan, 2010: 421). Austrijanci su putem gospodarske diplomacije počeli otvarati urede za vanjsku trgovinu u drugim zemljama, što danas predstavlja jaku mrežu, „koja se sastoji od 108 ureda za vanjsku trgovinu u svijetu“. Prema Bazdanu, zadaće austrijske gospodarske diplomacije ne razlikuju se uvelike od drugih zemalja, ali primarni cilj je „intenzivirati gospodarsku suradnju između Austrije i sjedišta Ureda za vanjsku trgovinu u državi penetracije.“ Dakle, Austrija radi na tome da njihove tvrtke budu u što većoj mjeri prisutne na vanjskom tržištu. Primjer uspješne austrijske tvrtke koja je otvorila pogon u Hrvatskoj, točnije u Međimurju, navest će se kasnije u radu. Bazdan potvrđuje da je austrijski sustav karakterističan upravo zbog činjenice da je

⁹ Prijevod slovenskih naziva Sektor za javnu diplomaciju in bilateralno gospodarsko sodelovanje, Sektor za gospodarsko promocijo. Više informacija o ciljevima i zadaćama sektora na: www.mzz.gov.si

depolitiziran i da „ne ovisi o tome tko je na vlasti i tko će sutra doći na vlast“ (Bazdan, 2010: 421-422).

3.8. Gospodarska diplomacija u Hrvatskoj

Nakon raspada Jugoslavije, Republika Hrvatska započela je proces tranzicije. S obzirom na veličinu Hrvatske te stupanj razvijenosti, možemo reći da je Hrvatska mala ekonomija, a diplomacija Hrvatske, upotrijebimo li termin iz članka Gagea i Beguta, *diplomacija male države* ili „*small state diplomacy*“. Radošević tvrdi da su male ekonomije uvijek ovisne o „ekonomskoj razmjeni sa svijetom“, te da „izgradnja vlastite (izolirane) ekonomije više nije moguća“ (2002: 1071). Procesom globalizacije male ekonomije ulaze na veće tržište gdje trebaju konkurirati sa svojim proizvodima i pokušati prodati svoj proizvod. U okviru te globalne ekonomije, svaka se država mora odreći dijela svojeg suvereniteta koji se prenosi na „veće integracijske ekonomske cjeline“, što je u slučaju Hrvatske EU. Sve države koje su prakticirale izoliranu ekonomiju zaostale su u razvoju. Procesom globalizacije potiče se globalno povezivanje domaće industrije i uslužnih djelatnosti, te je za dobre rezultate bitna „koevolucija“, gdje se, kako Radošević objašnjava, države suočavaju s međunarodnom konkurencijom, ali opet surađuju s njima i uče od njih. U Hrvatskoj su se dolaskom globalizacije, kao i u ostatku svijeta, događali isti procesi: liberalizacija telekomunikacija, financijskih usluga, itd.

Male otvorene ekonomije (...) zahtijevaju što veće uključivanje u globaliziranu ekonomiju, uklapanje u svjetsko tržište, pronalaženje vlastitih, specijaliziranih područja u kojem hrvatsko gospodarstvo ima „konkurentne prednosti“ (...) i izgradnju vlastitih koncentriranih poslovnih mreža i agresivnih korporacija (Radošević, 2002: 1072).

Hrvatsko gospodarstvo je nakon raspada Jugoslavije bilo u dugotrajnom procesu tranzicije, a članstvo u EU donosi nove uvjete i zahtijeva prilagodbe ekonomskih politika kako bi naše gospodarstvo moglo konkurirati na europskom tržištu. Naravno, razvoj gospodarstva ovisi od sektora do sektora. Neki su sektori razvijeniji od drugih pa mogu bez problema konkurirati na tržištu, dok je kod ostalih sektora potrebno još puno posla da bi izvoz nekih proizvoda ili usluga bio moguć. Kao što i ostale države članice EU imaju oformljeni sustav gospodarske diplomacije, tako bi i Republika Hrvatska trebala imati slični sustav koji bi bio u službi razvoja gospodarstva.

Gospodarska diplomacija u Republici Hrvatskoj manifestira se najviše kroz Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija.¹⁰ Kod diplomatskih odnosa veliku ulogu također ima i predsjednik države koji „odlučuje o osnivanju diplomatskih misija i konzularnih ureda RH u inozemstvu“, kao i o „postavljanju i opozivu šefova diplomatskih misija“. Autori istraživanja provedenog 2012. godine ističu i veliku ulogu Vlade RH koja „vodi vanjsku politiku, usmjerava i nadzire rad državne uprave, brine o gospodarskom razvitku zemlje ...“ (Boromisa i sur., 2012: 23). Tu su, naravno, i mnogi odbori koji se bave pitanjima gospodarstva i razvitka. Kao što smo i ranije spomenuli, za gospodarsku diplomaciju bitna su i druga ministarstva koja imaju interese u polju gospodarstva poput Ministarstva poduzetništva i obrta, Ministarstva turizma, Ministarstva gospodarstva, financija. Osim ministarstava, neke od nacionalnih institucija koje su važne za gospodarsku diplomaciju su sljedeće: HBOR, HTZ, HGK, HOK, HUP te ostale udruge koje doprinose razvoju, a istovremeno brinu o poduzetnicima i obrtnicima. Prema Bazdanu i njegovom optimalnom modelu gospodarske diplomacije, hijerarhija političkih dužnosnika u gospodarskoj diplomaciji trebala bi biti sljedeća:

(1) predsjednik države koji je u sustavu sukreator vanjske politike i čelnik sigurnosno-obavještajne zajednice, (2) predsjednik/predsjednica vlade, (3) ministar vanjskih poslova i europskih integracija, (4) predsjednik Hrvatske gospodarske komore i (5) ministar gospodarstva, rada i poduzetništva (Bazdan, 2010: 416).

Kako bi ukazali na promjene koje su se dogodile u posljednjih nekoliko godina u Republici Hrvatskoj, navest ćemo osnovne ciljeve Ministarstva vanjskih poslova i europskih integracija, kako su ih 2008. naveli autori u knjizi o gospodarskoj diplomaciji. Dakle, glavni ciljevi vanjske politike bili su: „ulazak Hrvatske u EU“, „ulazak u NATO“, „unapređenje odnosa sa susjednim državama“ i to „na načelima dobrosusjedstva, uzajamnog poštivanja suvereniteta, samostalnosti i teritorijalnog integriteta, ravnopravnosti ...“, zatim „razvijanje bilateralne i multilateralne međunarodne suradnje (s SAD-om, Kinom, Rusijom, zatim NATO, EU, UN, Vijeće Europe“), pa na kraju i „promocija hrvatskog gospodarstva“ i „ukupna promidžba Hrvatske“ (Sadžak i sur., 2008: 260).

Istraživanja gospodarske diplomacije koja su provedena nekoliko godina kasnije pokazala su da različiti korisnici imaju različite potrebe, pa tako „velike multinacionalne kompanije koriste gospodarsku diplomaciju kako bi utjecale na

¹⁰ Naziv *Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija*, promijenjen je u *Ministarstvo vanjskih i europskih poslova*.

politike, dok mala i srednja poduzeća te potencijalni izvoznici trebaju pomoć za dobivanje osnovnih informacija o tržištima i uvjetima poslovanja, kontaktima i sl.“ (Boromisa i sur., 2012: 35). U Vladinom programu iz 2011. godine navedeno je kako je Vlada planirala gospodarsku diplomaciju razvijati u dva smjera, „prema glavnim investicijskim tržištima, gdje će se promovirati konkretni investicijski projekti, odnosno privlačiti strana ulaganja“ te „prema tržištima u nastajanju“ (Boromisa i sur., 2012: 49). Dakle, sustav gospodarske diplomacije trebao bi biti od velike koristi.

Međutim, rezultati istraživanja gospodarske diplomacije u Hrvatskoj pokazuju nešto drugačije stanje. Prema rezultatima istraživanja iz 2013. godine vidljivo je da različite državne institucije, poput MVPEI-a, HGK ili HUP-a, imaju različita shvaćanja gospodarske diplomacije, da „ne postoji izgrađena organizacijska struktura koja se bavi gospodarskom diplomacijom“, a isto tako da različito shvaćaju veze između gospodarske diplomacije te bilateralnih i multilateralnih odnosa. Naime, „MVPEI smatra kako multilateralni odnosi nemaju veze s ekonomskom diplomacijom, što se u svijetu smatra standardnim elementom ekonomske diplomacije“. Pozitivna stvar jest da svaka od navedenih institucija smatra da je potrebno restrukturiranje sustava, te analiza sustava drugih država, članica EU (Bilandžić i Barun, 2013). Autori istraživanja zaključili su da su postojeći uvjeti determinirani „višegodišnjom političkom, društvenom, gospodarskom, moralnom i upravljačkom krizom“ te „nastojanjima i očekivanjima za ulazak (...) u Europsku Uniju“, čime Hrvatska dobiva „otvoreni put na međunarodno tržište i dobre predispozicije za gospodarski rast i razvoj“ (Bilandžić i Barun, 2013: 89-93). Također, autori istraživanja gospodarske diplomacije iz 2012. godine u zaključku navode i neke preporuke. Tako spominju da je neophodno „definirati značenje pojma gospodarske diplomacije i aktivnosti“, „uspostaviti sustavni pristup razvoju gospodarske diplomacije i okvir za suradnju, koordinaciju i upravljanje te promijeniti model provedbe“, zatim „(...) provesti reformu gospodarske diplomacije kako bi se ostvarili njezini primarni ciljevi“, „definirati način podrške gospodarstvu na tradicionalnim i potencijalnim tržištima“, „jačati prepoznatljivost aktivnosti gospodarske diplomacije“ i mnoge druge. (Boromisa i sur, 2012: 56-62). Promjene su uslijedile godinu-dvije nakon toga.

Republika Hrvatska postala je članicom NATO-a 1. travnja 2009. godine, a članicom EU 1. srpnja 2013. godine. Dakle, neki od osnovnih ciljeva Republike Hrvatske i tadašnjeg MVPEI-a su ostvareni. Članstvo u EU donosi mnoge prednosti, ali i zahtijeva velike prilagodbe hrvatskog gospodarstva međunarodnom i europskom.

Micanje granica i lakši uvjeti toka kapitala te politike investiranja svakako su neke od prednosti članstva u EU. Isto tako, micanje granica omogućava lakšu i bolju komunikaciju i suradnju sa susjednim zemljama. Činjenica da se članstvom u EU Hrvatskoj otvara mjesto na europskom tržištu podrazumijeva da gospodarstvo Hrvatske treba biti sposobno konkurirati na istom, natjecati se, pregovarati s ostalim državama kako bi se postigao neki određeni cilj. Dakle, pretpostavlja se da postoji funkcionalni sustav gospodarske diplomacije koja ispunjava svoje funkcije i zadovoljava kriterije i uvjete koje postavlja globalno tržište. Prema informacijama na službenim stranicama MVEP, 1. listopada 2013. godine pokrenut je „novi, sveobuhvatan i održiv sustav Gospodarske diplomacije“ od strane Ministarstva vanjskih i europskih poslova. Taj novi sustav, prema informacijama, sadrži

[e]lemente potrebne za učinkovito, transparentno i održivo promicanje hrvatskih gospodarskih interesa u inozemstvu – od novih nadležnosti u trgovinskoj politici, prilagođenog institucionalnog ustroja, određivanja prioritetnih tržišta, novih kategorija diplomatskog komuniciranja i upravljanja informacijama, prilagodbe lokacija naše diplomatsko-konzularne mreže pa do nove institucionalne kulture fokusirane na građanina-izvoznika itd.¹¹

Kao glavne zadaće navode: podršku izvozu, zaštitu interesa hrvatskih tvrtki u inozemstvu te pomoć kod privlačenja stranih investicija. U suradnji s ostalim državnim institucijama, novi sustav trebao bi pomagati izvoznicima na način da prikuplja, filtrira i daje pravovremene i valjane informacije te umrežuje poduzetnike, odnosno, stvara što više kontakata. Ulaskom u EU, Hrvatska počinje primjenjivati Zajedničku trgovinsku politiku Europske Unije te za nju prestaju važiti multilateralni ugovori o slobodnoj trgovini (CEFTA,¹² EFTA¹³). Navedeni su, također, različiti mehanizmi kojima se ta politika provodi: „liberalizacija trgovine robama i uslugama – pristup tržištu“, „zajednička carinska tarifa“, „trgovinski zaštitni mehanizmi“ te „trgovinske prepreke“. Strateški planovi MVEP-a za razdoblje 2015-2016. i za razdoblje 2015-2017. imaju iste ciljeve, a govore o nastavku i unapređenju bilateralnih odnosa čija se uspješnost ne mjeri samo dobrim političkim odnosima, već „i intenzitetom suradnja na drugim

¹¹ Izvor: Ministarstvo vanjskih i europskih poslova. (www.mvep.hr)

¹² CEFTA (Central European Free Trade Agreement) je ugovor o slobodnoj trgovini koji okuplja zemlje koje nisu članice EU. Uvjeti članstva izmijenjeni su i dopunjeni 2005. Republika Hrvatska potpisala je Ugovor o pristupanju CEFTA-i 2002. godine, a s njegovom primjenom započela je u ožujku 2003. godine. (MVEP)

¹³ EFTA (European Free Trade Association) ili Europska slobodna trgovinska zona osnovana je 1960. godine i svojevrsna je reakcija na osnivanje Europske ekonomske zajednice (EEZ) kako bi se spriječila opasnost od ekonomske diskriminacije. Današnje članice EFTA-e su Island, Norveška, Lihtenštajn i Švicarska, dok su sve bivše članice napustile EFTA-u zbog članstva u EU. (<http://www.efta.int/>) Ugovori o slobodnoj trgovini između Republike Hrvatske i EFTA-e također prestaju važiti ulaskom Hrvatske u EU.

područjima aktivnosti kao što su gospodarska, kulturna i znanstvena suradnja, te suradnja na području obrane i sl.“ (MVEP, 2013: 8),¹⁴

Nadalje, naglašava se nastavak aktivnog sudjelovanja hrvatskih predstavnika u radu međunarodnih organizacija (UN, NATO, Svjetska trgovinska organizacija ...), isto tako posredstvom diplomacije namjeravaju se riješiti otvorena pitanja granica, odnosno uskladiti ugovori o graničnim prijelazima i pograničnim režimima sa standardima EU. Također, jedan od važnih ciljeva navode „provedbu vanjske politike, europskih poslova i unaprjeđenje službe vanjskih poslova Republike Hrvatske“ (MVEP, 2013: 18).

Godinu dana nakon što su prije spomenuta istraživanja provedena, Hrvatska, dakle, ima službeni sustav gospodarske diplomacije sa jasno navedenim ciljevima, interesima te strategijama provođenja i ostvarivanja istih. Također, Hrvatska ima svoje predstavnike u najvišim tijelima EU koji sudjeluju na različitim forumima, sastancima, te dobivaju informacije iz prve ruke. Nerealno je očekivati da bi Hrvatska nakon godine dana članstva u EU postala velika gospodarska i izvozna sila, no nepobitna je činjenica da je micanjem carina i granica komunikacija i suradnja sa susjednim zemljama ubrzana i olakšana. Predsjednik Vlade u jednom intervjuu navodi kako „zajedno s Austrijom i Slovenijom pokušavaju skrenuti pažnju na regiju i njene probleme na putu prema eurointegracijama“ (HINA, 1.7.2014.).¹⁵ S obzirom na lošu ekonomsku situaciju u svijetu, ne čudi što ni u Hrvatskoj nije bolje. No, članstvo u EU ipak daje neke rezultate, nezaposlenost je malo manja u odnosu na isto razdoblje prošle godine, a projekata financiranih sredstvima europskih fondova sve je više.

3.9.Regionalna gospodarska diplomacija

Fokus ovog istraživanja jest regionalna gospodarska diplomacija u Hrvatskoj, stoga je potrebno malo detaljnije proučiti administrativnu strukturu Hrvatske. Republika Hrvatska podijeljena je na 20 teritorijalnih jedinica, odnosno županija. Ulaskom Hrvatske u EU počinje vrijediti i nova podjela Hrvatske na regije. Umjesto dotadašnje tri neadministrativne jedinice (Sjeverozapadna Hrvatska, Središnja i Istočna Hrvatska, te Jadranska Hrvatska), Hrvatska se sada dijeli na dvije regije, Kontinentalnu i Jadransku regiju. Cilj je ove podjele što veće povlačenje financija iz EU-fondova.

¹⁴ Izvor: Strateški plan Ministarstva vanjskih i europskih poslova za razdoblje 2014.-2016. I Strateški plan Ministarstva vanjskih i europskih poslova za razdoblje 2015.-2017. (www.mvep.hr)

¹⁵ Izvor: HINA (1.7.2014.) <http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/Milanovic-Koristi-od-ulaska-u-EU-ce-biti-vece-budemo-li-spremni-na-promjene>

Prema ministru Branku Grčiću, „na taj način svi krajevi Hrvatske, odnosno sve jedinice lokalne uprave i samouprave dobivat će značajnu potporu iz EU u sljedećih 14 godina“ (Vuković, 28.8.2012.). Nadalje, svaka od županija predstavlja jedinicu lokalne samouprave, a prema Zakonu o lokalnoj i regionalnoj samoupravi funkcionira kao „prirodna, povijesna, prometna, gospodarska, društvena i samoupravna cjelina, a ustrojava se radi obavljanja poslova od regionalnog (područnog) interesa.“¹⁶ Djelokrug županija otprilike je isti i obuhvaća poslove poput obrazovanja, prostornog i urbanističkog planiranja, gospodarstva, prometa i prometnih infrastruktura, planiranje i razvoj mreže obrazovnih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova, itd. Svaka od županija sastoji se od manjih jedinica lokalne uprave, gradova i općina. U svakoj od jedinica postoje tijela, poput skupština, upravnih tijela i odjela koji su zaduženi za pojedina područja te su na taj način jedinice vođene. Iako županije u Hrvatskoj funkcioniraju na sličnim principima, događa se da su pojedine županije razvijenije i bogatije od drugih. To potvrđuju podaci Državnog zavoda za statistiku, prema kojima je BDP Kontinentalne Hrvatske za 2011. godinu iznosio je 224 397 mil. HRK, s time da je najviši BDP imao Grad Zagreb (108 791 mil. HRK), a najniži Požeško-slavonska županija (3633 mil. HRK). BDP Međimurske županije iznosio je 7157 mil. HRK. Za razliku od Kontinentalne Hrvatske, BDP Jadranske Hrvatske bio je manji te iznosio 104 340 mil. HRK. Najviši BDP imala je Primorsko-goranska županija (20 015 mil. HRK), a najniži Ličko-senjska (3047 mil. HRK).¹⁷ O čemu to ovisi i zašto se županije u Hrvatskoj toliko razlikuju, te koliko na to utječe regionalna gospodarska diplomacija, pokušali smo saznati istraživanjem u jednoj od županija.

3.9.1. Međimurska županija

Istraživanje je provedeno u Međimurskoj županiji. Međimurska županija slovi kao županija vrijednih i marljivih ljudi. Podaci o uspješnosti i razvijenosti iste govore u prilog ovoj pretpostavki. Naime, prema godišnjem izvješću o informacijama i kretanjima međimurskog gospodarstva za 2012. godinu, “poduzetnici Međimurske županije su u razdoblju od 2007. do 2012. pozitivno poslovali i ostvarili neto dobit dok se istodobno neto dobit na razini Republike Hrvatske konstantno smanjuje” (2013: 46).

¹⁶ Izvor: Članak 6. zakona o lokalnoj i regionalnoj (područnoj) samoupravi. (<http://www.zakon.hr/cms.htm?id=260>)

¹⁷ Izvor: Državni zavod za statistiku: Bruto domaći proizvod za Republiku Hrvatsku, NKPS-2. Razina i županije u 2011. (<http://www.dzs.hr/>)

„Međimurska županija i dalje nastavlja trend pozitivne vanjskotrgovinske bilance. Saldo je u 2011. godini iznosio 107 mil USD, dok je isti u 2012. povećan i iznosio je 126 mil USD“ (2013: 11). Službene stranice Međimurske županije donose podatak kako u Međimurju djeluje 787 tvrtki koje ostvaruju ukupni prihod od 8,2 milijarde kuna godišnje. U nastavku se navodi da ima: „23,061 zaposlenih u gospodarstvu, najviše u tekstilnoj, prerađivačkoj industriji i obrtu, trgovini, građevinarstvu, poslovanju nekretninama, poljoprivredi i turizmu“, te kako

[i]zuzetna blizina, cestovna (autocestom) i željeznička povezanost s Jadranom i europskim središtima daje Međimurju mogućnost razvoja, gospodarsko-turističke perspektive i primamljivost za potencijalne ulagače u razvoj tehnologija i gospodarskih grana bliskih našem krajoliku.¹⁸

Godišnje izvješće za 2012. godinu donosi i sljedeće podatke:

Međimurska županija nalazi se na osmom mjestu po vrijednosti izvezene robe na nivou RH. Svega dvanaest županija imalo je u 2012. godini neto dobit, dok je preostalih 9 županija poslovalo s neto gubitkom. Poduzetnici Međimurske županije su u posljednjih šest godina svojim pozitivnim poslovanjem dali svoj doprinos ukupnom pozitivnom poslovanju poduzetnika Hrvatske (2013: 30).

Nadalje, u usporedbi s druge četiri županije:

[n]eto dobit smanjili su poduzetnici Koprivničko-križevačke županije za 75,2% , Zagrebačke županije za 5,2% i poduzetnici Hrvatske za 33,8%, a najbolje su poslovali poduzetnici Međimurske županije koji su povećali neto dobit za 13,7% i poduzetnici Varaždinske županije koji su imali povećanje neto dobiti za 13% (2013:36-40).¹⁹

Prema najnovijim vijestima, objavljenima u članku „Međimurje – Hrvatski raj za strane investitore“, Međimurska županija bilježi porast stope zaposlenosti od 2,7 %, što je čini jedinom županijom u kojoj je zaposlenost rasla više od 1%. U istom se članku navodi kako se: „najsjevernija županija može pohvaliti da unatoč krizi ima vanjskotrgovinski suficit. S 4,2 posto sudjeluje u hrvatskom izvozu, a uvozi samo 1,9 posto od ukupnoga hrvatskog uvoza.“ (Eder, 25.7.2014.) Kao pozitivna strana i prednosti Međimurja dodaju se odlični uvjeti i kvalitetna radna snaga koja je spremna obaviti i najteže zadatke. Sljedeća prednost Međimurja koju investitori uvijek traže je blizina autoceste i željeznice, a bitna je i blizina ostalih država (Slovenija, Mađarska, Austrija i Slovačka).²⁰ Geografski položaj Međimurja, granica sa Slovenijom i Mađarskom te blizina Austrije, Italije i ostalih europskih središta uistinu donose velike pogodnosti Županiji.

¹⁸ Izvor: <http://www.medjimurska-zupanija.hr/opci-podaci>

¹⁹ Izvor: Godišnje izvješće za 2012. Informacija o stanju i kretanjima međimorskog gospodarstva. (http://www.medjimurska-zupanija.hr/images/sjednice_skupstine_2013/3/7.pdf)

²⁰ Izvor: Eder, A. (25.7.2014.) Međimurje - Hrvatski raj za strane investitore. (<http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/medimurje---hrvatski-raj-za-strane-investitore/>)

Međimurska je županija također članica različitih organizacija na nivou regije. Službene stranice Odsjeka za europske poslove i regionalni razvoj donose podatke o članstvu Međimurja u Savezu Alpe-Jadran,²¹ u Euroregiji Mura-Drava,²² Skupštini europskih regija,²³ te Institutu europskih regija.²⁴ Spomenute organizacije imaju slične ciljeve. Uglavnom se radi o uspostavljanju ili produbljivanju suradnje na gospodarskom planu, suradnje na pograničnim ili prekograničnim projektima, njegovanju kulturne baštine, usuglašavanju programa gospodarskog razvitka, poticanju političkog dijaloga ili suradnji kojom bi se utjecalo na nacionalnu, europsku ili međunarodnu politiku. Osim toga, općine i gradovi Županije surađuju sa susjednim općinama iz navedenih država na mnogim kulturnim manifestacijama koje su često u zajedničkoj organizaciji i u svrhu razvoja i promocije turizma. Jedan primjer takve manifestacije je „Panonski maraton triju država“, međunarodna biciklistička manifestacija koja se ove godine održala 11. godinu zaredom. Nadalje, kao i ostale županije, Međimurska ima formirana predstavništva državnih institucija poput HGK, HUP, HOK u svojim lokalnim upravama, koje su važne za ovo istraživanje.

Navedene organizacije i primjeri manifestacija potvrđuju izvrsnu regionalnu suradnju s općinama i županijama susjednih zemalja. Članstvo u regionalnim institucijama govori o želji i aspiracijama za produbljivanje odnosa te nastavak suradnje na svim područjima, a podaci iz područja gospodarstva o visokoj stopi izvoza, pa time i uspjehu na inozemnim tržištima. Primjeri inozemnih tvrtki (njemačke, austrijske, čak i jedna američka) koje su otvorile svoje pogone u preselili dio poslovanja u Međimurje govore o pogodnim uvjetima za strane investitore. Pretpostavljamo da je u slučaju

²¹ Radna zajednica Alpe-Jadran osnovana je u Veneciji 1978. U 35 godina svojeg postojanja značajno je pridonijela oblikovanju potpuno nove geopolitičke slike središnje Europe. Međimurska županija postala je članicom 22. studenog 2013. Više na: <http://www.medjimurska-zupanija.hr/savez-alpe-jadran>

²² Prekogranična suradnja županija, pod nazivom Euroregija Mura-Drava osnovana je u Čakovcu, 02. listopada 2004. godine. Osnivači Euroregije Mura-Drava su regije s područja Republike Mađarske i Republike Hrvatske, odnosno Međimurska županija, županija Zala i županija Somogy. Više informacija na: <http://www.medjimurska-zupanija.hr/euroregija-mura-drava>

²³ Skupština europskih regija (Assembly of European Regions - AER) je politička organizacija za promicanje sudjelovanja regija u donošenju politika na europskoj razini te međuregionalnu suradnju između regija u Europi. Njezina se zadaća sastoji u zastupanju interesa regija kroz promicanje regionalizacije te institucionalizacije sudjelovanja regija u europskoj politici. Osnovana 1985. godine, sa sjedištem u Strasbourgu u Francuskoj, Skupština europskih regija danas broji 250 članica - regija iz 32 europskih država, i 14 članica - međuregionalnih organizacija. Više informacija na: <http://www.medjimurska-zupanija.hr/skupstina-europskih-regija>

²⁴ Institut europskih regija (Institute of the Regions of Europe/Institut der Regionen Europas - IRE) je udruga koja povezuje gospodarske, pravne, kulturne i dr. jedinice lokalne uprave i samouprave (regije), institucije, organizacije i pojedince sa čitavog europskog prostora. Institut regija Europe sa sjedištem u Salzburgu (Austrija), dio je privatna fondacija Institut der Regionen Europas (Gemeinnützige) Privatstiftung koji je osnovan u jesen 2004. Više informacija na: <http://www.medjimurska-zupanija.hr/institut-europskih-regija>

Euroregije Mura-Drava bilo potrebno istražiti, odnosno, pronaći informacije o najkompatibilnijoj županiji za uspostavu prekogranične suradnje. S obzirom na sve navedeno, pretpostavka je da je netko trebao započeti komunikaciju, ostvariti kontakte, napisati i usuglasiti ugovore o suradnji. Kako su, na makrorazini, to napravile države, tako bi na nižoj razini, to trebale biti jedinice lokalne samouprave.

Isto tako, kao što postoje strateški gospodarski planovi na razini države, postoje i planovi za razvoj gospodarstva, turizma, međususjedskih diplomatskih odnosa i na razini županija. Na nacionalnoj i nadnacionalnoj razini za sve to je zadužena diplomacija, bila ona politička, kulturna, vojna ili gospodarska. Naša je pretpostavka da bi i na regionalnoj razini sustav diplomacije, u ovom slučaju, gospodarske diplomacije, mogao biti zaslužan za trenutno stanje i položaj Međimurja. Ako pretpostavimo da je sustav gospodarske diplomacije na državnoj razini počeo funkcionirati (ili će uskoro početi), postavlja se pitanje postoji li takav sustav na regionalnoj razini, te ako postoji, kako funkcionira, koliko utječe na gospodarski razvoj Međimurja, kako je organiziran i tko su ljudi na pozicijama gospodarskih diplomata na regionalnoj razini. Hipotezu smo pokušali dokazati metodom polustrukturiranog intervjua.

4. METODOLOGIJA

4.1. Polustrukturirani intervjui

U svrhu istraživanja regionalne gospodarske diplomacije, dosad korištene metode u ovom radu uključuju kritičku analizu postojeće literature o gospodarskoj diplomaciji, analizu sadržaja podataka iz dosadašnjih istraživanja gospodarske diplomacije u Republici Hrvatskoj i ostalim zemljama, a na temelju izvješća dotakli smo se i ekonomske situacije u Međimurskoj županiji. Kako bi istražili i, možda, dokazali navedene pretpostavke, koristili smo metodu polustrukturiranog intervjua za ispitivanje odabranih subjekata. Polustrukturirani intervjui spada u domenu kvalitativnih istraživačkih tehnika. Naime, u kvantitativnim istraživanjima koristi se (relativno) veliki uzorak čiji se parametri nakon statističke obrade rezultata generaliziraju na ispitivanu populaciju. Za razliku od toga, kvalitativne metode nisu statistički mjerodavne, međutim, dozvoljavaju nam dublji uvid u istraživanu pojavu s ciljem razumijevanja iste. Polustrukturirani intervjui, nadalje:

zadržava donekle prirodnu i nenamještenu atmosferu, ali je ipak sam intervju vođen od strane istraživača. Vođenje je vrlo fleksibilno i ispitivač će se ubacivati u razgovor samo kad on skrene sa željene teme ili kad želi razgovor usmjeriti na probleme o kojima nije bilo govora. Za polustrukturirani intervju ispitivač ima osnovne natuknice u kojima su naznačene osnovne teme o kojima će se voditi razgovor (Bognar, 1998:6).

Drugim riječima, metoda polustrukturiranog intervjua, iako tematski određena, ostavlja dovoljno prostora za saznanja koja inicijalno nisu bila predviđena. Na taj se način mogu istražiti pojave koje se ne mogu zahvatiti strukturiranim upitnikom koji se vodi uz unaprijed precizno definirana pitanja. Proces intervjua je eklektičan te zahtijeva od istraživača „otvorenost u kreiranju, stvaranju usporedbi, prepoznavanju kontrasta, sposobnosti da vidi drukčiju mogućnost povezivanja i stvaranja slike“ (Creswell prema Bilandžić i Barun, 2013: 82). Polustrukturirani intervju za ovo istraživanje sastojao se od dva dijela. Prvi dio odnosio se na osobne podatke ispitanika, a drugi dio na regionalnu gospodarsku diplomaciju. Drugi dio intervjua sastojao se od devet pitanja, od kojih su prva dva bila usmjerena na gospodarsku diplomaciju na nacionalnoj razini, sljedeća tri na postojanje, važnost i organizaciju regionalne gospodarske diplomacije, a ostala četiri pitanja odnosila su se na sfere djelovanja regionalne gospodarske diplomacije, aktivnosti te profil ljudi zaposlenih na funkcijama gospodarskih diplomata. Istraživanje je provedeno u razdoblju od svibnja do srpnja 2014. godine.

4.2.Uzorak

Uzorak je odabran osobnom procjenom istraživača, a procjena je temeljena na određenim kriterijima poput uspješnog poslovanja, suradnje s inozemnim tržištima, nezvano za sektore. Od petnaest kontaktiranih organizacija i tvrtki, na intervju je pristalo njih deset. Uzorak se sastoji od relevantnih nadležnih institucija (Županijska komora Čakovec, Upravni odjel za gospodarske djelatnosti Međimurske županije koji se sastoji od Odsjeka za gospodarstvo, Odsjeka za poljoprivredu i turizam, te Odsjeka za europske poslove, međunarodnu suradnju i regionalni razvoj), jedinica lokalne samouprave (Grad L, Općina O). Nadalje, odabrali smo jednu državnu tvrtku koja surađuje na međunarodnim projektima, tri privatne tvrtke s visokom stopom izvoza svojih proizvoda, regionalnu agenciju za razvoj (agencija R) i udrugu za konzultantske usluge za postojeće i potencijalne društvene poduzetnike (udruga E). Podaci o uzorku prikupljeni su analizom sadržaja podataka njihovih *web*-stranica, opisa zadaća, dosadašnjih

istraživanja te dostupnih podataka o poslovanju sudionika. Odgovori sudionika predstavljaju odgovore institucija koje zastupaju. Podaci koji su se u obliku odgovora ispitanika dobili u ovom istraživanju bili su podložni isključivo interpretaciji istraživača.

Istraživanje je bilo prijavljeno Povjerenstvu Odsjeka za sociologiju za prosudbu etičnosti, koje je razmotrilo predloženo istraživanje te ocijenilo da je ono u skladu s važećim normama, čime je potvrđena zaštita sudionika, njihovih identiteta, kao i zaštita dobivenih podataka.

5. REZULTATI

Kako bi prikaz rezultata istraživanja bio što jasniji i pregledniji, deset sudionika istraživanja raspodijelili smo u sljedećih pet kategorija:

- a) nadležne regionalne institucije (Odsjek za europske poslove, međunarodnu suradnju i regionalni razvoj Međimurske županije, Županijska gospodarska komora)
- b) jedinice lokalne samouprave (Grad L, Općina O)
- c) razvojna agencija i udruga za eko-društvene inovacije i razvoj (agencija R, udruga E)
- d) državne tvrtke (tvrtka D)
- e) privatne tvrtke (A, B, C)

Nadalje, kako bi zaštitili sudionike i njihove podatke, za potrebe rada zamijenili smo nazive tvrtki, jedinica lokalne samouprave, razvojne agencije i udruge, slovima, odnosno, drugim nazivima. U nastavku donosimo rezultate 10 polustrukturiranih intervjua, odnosno, odgovore ispitanika koji će se kasnije analizirati.

1. Kakvo je Vaše shvaćanje gospodarske diplomacije i zbog čega je ona važna?

REGIONALNE INSTITUCIJE: Predstavnici institucija slažu se da je gospodarska diplomacija veoma bitna za hrvatsko gospodarstvo. Ona doživljava svojevrsnu transformaciju u svijetu, pa je tako i u MVEP osnovan odjel koji se bavi samo time. Obje institucije kao glavne zadaće gospodarske diplomacije shvaćaju promoviranje hrvatskog gospodarstva u inozemstvu, upoznavanje stranih investitora s uvjetima u Hrvatskoj, stvaranje novih kontakata. Isto tako, jedna od institucija napominje važnost informacija koje se mogu dobiti u diplomatsko-konzularnim predstavništvima. U

Odsjeku za europske poslove smatraju da Hrvatska malo kasni sa sustavom gospodarske diplomacije. Županijska gospodarska komora (ŽGK) stavlja naglasak na susrete i sajmove koji su u njihovoj organizaciji te naglašavaju pozitivne rezultate istih.

JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE: Prema navodima iz Grada L, važnost gospodarske diplomacije očituje se u tome što hrvatskim gospodarstvenicima nastoji pronaći inozemne poslovne partnere, kupce, dobavljače, organizirati seminare, gospodarske delegacije, pružiti podatke o pojedinim zemljama i uvjetima poslovanja te povezati zainteresirane strane za ulaganja, zajedničke proizvodnje i transfere tehnologija. U općini O smatraju da je gospodarska diplomacija vještina razmjene gospodarskih informacija između javnog i privatnog sektora s ciljem promocije gospodarskih potencijala i privlačenju privatnog kapitala. Važna je radi gospodarskog razvoja i rasta, otvaranju radnih mjesta i podizanju standarda u JLS.

AGENCIJA R/UDRUGA E: U agenciji smatraju da je gospodarska diplomacija usko vezana za politiku te da je u Hrvatskoj naglasak na diplomaciji „jedne stranke prema drugoj, a ne Hrvatske prema van“. Zaključuju, ipak, da politika „ima za krajnji cilj gospodarske koristi“. U udruzi se slažu sa shvaćanjem državnih institucija. Naime, za njih je gospodarska diplomacija „prostor gdje se omogućava poduzetnicima, gospodarstvenicima jednostavniji rad i razvoj, u kontekstu uspostavljanja nekakvih bilateralnih, multilateralnih odnosa između različitih zemalja, regije ili šire, koji imaju za cilj unaprijediti samu proizvodnju, ali i općenito suradnju.“

DRŽAVNA TVRTKA: Gospodarska diplomacija je veoma važna za hrvatsko gospodarstvo, no u njihovoj tvrtki time se više bave u središnjici, nego na regionalnoj razini.

PRIVATNE TVRTKE: U privatnim se tvrtkama slažu da je gospodarska diplomacija važna, no isto tako smatraju da ona u Hrvatskoj postoji „samo na papiru“. Kao primjer, tvrtka A. navela je neslavnog bivšeg predsjednika HGK te na taj način argumentirala djelovanje gospodarske diplomacije. Nadalje, smatraju da HGK ne obavlja svoje zadaće u skladu s njihovim opisom, a istovremeno traže članarinu od privatnih tvrtki. Smatraju da gospodarska diplomacija na državnoj razini ne funkcionira, a iskustva s državnim institucijama nije imala nijedna od intervjuiranih tvrtki.

2. Postoje li u hrvatskim državnim institucijama organizirani sektori usmjereni na gospodarsku diplomaciju? Ukoliko postoje, koji su to i za što su zaduženi?

Svi sudionici istraživanja slažu se da postoje neke institucije koje se bave gospodarskom diplomacijom, no mišljenja o stupnju organiziranosti i funkcioniranju istih uvelike se razlikuju. Pojedini sudionici nisu upoznati s drugim institucijama, osim s HGK. U nadležnim regionalnim institucijama navode da su to diplomatsko-konzularna predstavništva, a ako pogledamo zamišljenu piramidalnu strukturu, u vrhu bi svakako bilo MVEP u suradnji s Ministarstvom gospodarstva, a zadaće se dalje disperziraju na druga ministarstva, ovisno o području o kojem se radi. Zatim su tu HUP, HOK i druge institucije koje mogu pomoći, i na kraju se dolazi i do najniže razine, regionalnih uprava i samouprava. U ŽGK razlikuju gospodarsko-političku diplomaciju od gospodarsko-gospodarske, no ne navode njihove karakteristike. Slažu se da zaduženja pojedinih sektora ovise o aktivnostima koje se provode te navode sljedeći primjer: kada u posjet Županiji dolazi neka delegacije, s njima dolaze i gospodarstvenici. Sektori na regionalnom nivou imaju svoje zadaće, pa tako Županija obavlja protokolarni dio, a HGK „preuzima gospodarstvenike, animira ih i upućuje u gospodarstvo Međimurja“.

JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE: U Gradu L kao posebne sektore navode i Odbor za poslove Europske unije, Koordinacija za unutarnju i vanjsku politiku, Koordinacija za regionalni razvoj i fondove Europske unije te Koordinacija za gospodarstvo, a „zaduženi su za usklađivanje i potvrđivanje stajališta vezanih uz odnose s drugim državama, međunarodnim organizacijama i drugim subjektima međunarodnog prava te za sklapanje i provedbu međunarodnih ugovora iz područja svoga djelovanja.“ Tu su još stalna radna tijela Vlade i ostala ministarstva čije su aktivnosti „povezane s promocijom trgovine i izravnih stranih ulaganja, suradnjom u znanosti i tehnologiji (uključujući istraživanje i razvoj), promocijom turizma i zagovaranjem nacionalne poslovne zajednice.“ Općina O osim ministarstava navodi još i Agenciju za investicije i konkurentnost (AIK), Agenciju za regionalni razvoj RH, Ekonomski institut, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, HGK i sl. institucije.

AGENCIJA R/UDRUGA E: U udruzi i agenciji slažu se da postoje organizirani sektori za gospodarsku diplomaciju, te da je MVEP ključna institucija. Udruga donosi informaciju da se, zbog iznimne važnosti gospodarske diplomacije u vanjskoj politici RH, „svi djelatnici dobili naputak da moraju značajno poraditi na gospodarskoj diplomaciji, znači da moraju otvoriti veleposlanstva svim hrvatskim gospodarstvenicima za promocije i druge aktivnosti.“ Nastavljaju da se „jako puno ulaže u povezivanje potencijalnih investitora, smanjivanje procedura i papirologije za

investicije“ te da se puno radi na uspostavljanju gospodarske suradnje s drugim zemljama.

DRŽAVNA TVRTKA: Aktivnosti koje se u središnjoj tvrtki provode uključuju prikupljanje određenih iskustva iz drugih zemalja, suradnju s Ministarstvom poljoprivrede, Ministarstvom zaštite okoliša i prirode te kreiranje politike projekata i određivanja prioriteta (kod rješavanja problema kojima se bavi tvrtka) na širem nivou.

PRIVATNE TVRTKE: Kao što je prije navedeno, privatne tvrtke slažu se da bi organizirani sektori trebali postojati, no navode da oni ne funkcioniraju. Tvrtka A uspoređuje hrvatsku gospodarsku diplomaciju s njemačkom, gdje premijer i predsjednik „vuku gospodarstvo“, odnosno „otvaraju vrata gospodarstvenicima“ na način da u svaki posjet „sa sobom vode avion pun gospodarstvenika“ koji imaju interese u određenoj zemlji. Za usporedbu iznose svoja iskustva s pojedinim atašerima koji nisu znali osnovne podatke o pojedinim gospodarskim sajmovima, a kamoli mogli nekako pomoći hrvatskim tvrtkama koje su tamo izlagale (u ovom slučaju tvrtka A). Sve tri privatne tvrtke navode HGK kao jednu od važnijih organizacija kad je u pitanju gospodarska diplomacija, a kao neke od aktivnosti spominju organiziranje različitih skupova za gospodarstvenike.

3. Kako bi opisali regionalnu gospodarsku diplomaciju i važnost iste? Postoje li u hrvatskim državnim institucijama, na regionalnoj razini, sektori usmjereni na gospodarsku diplomaciju? Ukoliko postoje, koji su to i za što su zaduženi?

REGIONALNE INSTITUCIJE: Odsjek za europske poslove, prema navodima, gospodarskom se diplomacijom bavi jako dugo, iako se to službeno nije nazivalo tako. Struktura Međimurske županije i upravnog odjela o kojem je riječ, obuhvaća i gospodarstvo, zatim europske poslove, regionalni razvoj, turizam, poljoprivredu. Dakle, svi segmenti su ujedinjeni, isprepleteni i povezani. Jedna od funkcija je svakako i gospodarska diplomacija, no prije svega je to, kako navode, promocija Međimurja, čemu svjedoče brojne nagrade koje je Županija primila.

ŽGK smatra lokalnu upravu bitnom, krenuvši od Županije, pa do gradova i općina. Smatraju da svaka od tih jedinica stvara svoje gospodarske delegacije „ovisno o tome s kim su i kako su povezani i žele surađivati.“ ŽGK surađuje, također, s komorama Republike Slovenije, Mađarske, Srbije, te u suradnji s njima organizira susrete

gospodarskih delegacija na regionalnom nivou. Dakle, prema navodima, na regionalnoj razini tu su lokalna samouprava, ŽGK, Županija ili svi zajedno.

JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE: U gradu L navode da regionalna gospodarska diplomacija podrazumijeva promociju i zaštitu gospodarskih regionalnih interesa davanjem podrške domaćim tvrtkama u internacionalizaciji poslovanja čime se ujedno jača i cjelokupno gospodarstvo jedne regije, te da sektori koji obavljaju djelatnosti vezane uz gospodarstvo, financije, europske integracije ujedno obavljaju i djelatnosti iz područja gospodarske diplomacije. Nadalje, prema navodima općine O, regionalna gospodarska diplomacija je u zadnjih nekoliko godina dobila na efikasnosti i značaju time što je Međimursku županiju učinila jednim od investicijski najpovoljnijih regija u RH, privlačnu zbog razvojnih strategija, nižih cijena nekretnina, odličnog prometnog položaja, brze administracije, kvalitetne radne snage. Navode sljedeće sektore: Upravni odjel za gospodarske djelatnosti Međimurske županije, Odjel za gospodarstvo, Ured državne uprave u Međimurskoj županiji, Razvojna agencija Međimurske županije, Obrtnička komora MŽ.

AGENCIJA R/UDRUGA E: Oba sudionika navode Odjel za gospodarstvo i europske poslove kao važan odjel na razini Županije. Svoju ulogu u regionalnoj gospodarskoj diplomaciji u agenciji vide u smislu suradnje sa Županijom za vrijeme posjeta delegacija i gospodarstvenika, pripreme prezentacija vezanih za prednosti pojedine lokacije, poslovnih usluga za potencijalne investitore, povezivanja domaćih poduzetnika određene branše koja je interesantna. Udruga napominje suradnju Odjela i regionalne agencije pri apliciranju različitih projekata regionalne suradnje, no smatraju da regionalna gospodarska diplomacija nije službeno uspostavljena ili strateški promišljena, već da „to sve počiva na individualcima, njihovim vezama, interesima i mogućnostima koje imaju“. Kao uspješan primjer navode jedinice lokalne samouprave poput Preloga i Svetog Martina na Muri (razvijena industrijska /gospodarska zona) koji imaju jednu ili dvije osobe, snažne individue koje sa svojim timom žele promijeniti nešto u lokalnoj zajednici.

DRŽAVNA TVRTKA: Napomenuli su da u njihovoj tvrtki gospodarska diplomacija nije toliko izražena, no navode ŽGK koja im „daje dovoljno podataka te organizira razne edukacije i seminare“. Dobivaju informacije o seminarima na državnoj razini, pozivaju ih (sve sudionike u gospodarstvu) da sudjeluju na susretima, šalju obavijesti o aktualnim natjecajima, mogućnostima kandidiranja, apliciranja na državnoj razini. Spominju i regionalnu razvojnu agenciju koja ima veliku ulogu kod regionalizacije

projekata, u smislu prikupljanja, prepoznavanja te izrađivanja regionalne razvojne strategije.

PRIVATNE TVRTKE: U privatnim tvrtkama slažu se da postoje sektori i organizacije koje bi se trebale baviti gospodarskom diplomacijom. Iako, dakle, takve organizacije postoje, sudionici istraživanja nemaju iskustva i ne navode primjere suradnje. Tvrtka A spominje suradnju s Ministarstvom za zaštitu okoliša i prirode, no navode da u toj organizaciji nedostaje stručnog kadra te da postojeći nije upoznat sa „stanjem na terenu“. Nadalje, smatraju da se institucije na regionalnoj razini, poput ŽGK i Odjela za gospodarstvo „trude, ali njima su nadređeni u Zagrebu“, te „oni mogu napraviti samo jedan manji dio“. Tvrtka B smatra da bi institucije u službi gospodarstva i gospodarske diplomacije trebale kontaktirati tvrtke o svojim aktivnostima koje pomažu otvoriti vrata prema inozemstvu te napominju da su oni to napravili sami, bez ikakve pomoći spomenutih institucija. Oni su, prema navodima, iskoristili „povoljan geografski položaj na samoj granici, prijašnje iskustvo i kontakte donijete iz inozemstva.“ Tvrtka C tvrdi da aktivnosti ŽGK njima dosad nisu bile korisne. Imaju vrlo malo kontakata s državnim institucijama. Navode da bi najprije država trebala donijeti strategiju, postaviti prioritete, pomoći institucijama na regionalnom nivou na način da se potiče sektor koji može konkurirati, a onaj ne može da proizvodi za sebe. Tvrtka C navodi primjer Njemačke kao najzorniji primjer kako bi država trebala surađivati s gospodarstvenicima i ulagati u industriju.

4. Kakav je značaj i ugled hrvatske regionalne gospodarske diplomacije u usporedbi s regionalnom gospodarskom diplomacijom drugih zemalja? Koje su dobre strane, što bi trebalo poboljšati, u kojem bi smjeru trebala ići?

REGIONALNE INSTITUCIJE: Iako gospodarska diplomacija nije službeno definirana, aktivnosti koje ulaze u opis funkcija iste, provode se i daju dobre rezultate. Što se tiče usporedbe s drugim županijama, u Odsjeku smatraju da je Međimurje, uz još 2-3 županije, definitivno u samom vrhu, ako ne i prvo po mnogočemu. Jedina je županija u Hrvatskoj koja ima u svojim razvojnim agencijama tzv. „*post-investment care*“.²⁵

²⁵ „Post-investment care“ – pomoć i praćenje investitora nakon početnih ulaganja. U Odjelu objašnjavaju da se investitorima nastoji pomoći oko administrativnih zapreka, te ukoliko se problem ne može riješiti na razini Županije kontaktiraju se nadležna ministarstva, lobira se i pokušavaju ispraviti nedostaci.

Druga prednost koju Međimurje ima jest rješenje za svu papirologiju potrebnu za određene investicije. Prije je rok za rješavanje kompletne papirologije bio 18 dana, sada je to smanjeno na 11 dana i to je definitivno, prema navodima, u vrhu u Hrvatskoj. Nastavljaju da im kod promotivnih aktivnosti, u usporedbi s drugima zemljama regije, fali koordinacije, ali da to bez potpore države ne mogu financijski izvesti (izdaci uključuju sve od zakupa štanda, promotivne materijale, ljudi koji sudjeluju u aktivnostima ...). Kod usporedbe aktivnosti našeg sustava gospodarske diplomacije sa susjednim državama, a onda i, recimo, razvijenijim europskim državama, u Odsjeku smatraju da situacija još uvijek nije dobra. Navode primjer Austrije koja ima gospodarsko-trgovinsku komoru u Zagrebu, čija je primarna zadaća promocija austrijskog gospodarstva i pronalaženje mogućnosti i za ulaganje i plasman proizvoda austrijskih gospodarstvenika. U Odsjeku smatraju kako je to jako dobar primjer djelovanja, te kako bi se hrvatska gospodarska diplomacija trebala ugledati u razvijenije susjede. Činjenicu da regionalna gospodarska diplomacija dobro kotira u usporedbi s drugima, ŽGK argumentira mnogim aktivnostima Komore u posljednjih nekoliko godina. Većinom su te aktivnosti organizirane zbog iskazanog interesa gospodarstvenika, a Komora u tim situacijama, ili organizira skupove, ili sudjeluje kao podrška Županiji.

JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE: U Gradu L smatraju da je teško usporediti značaj regionalne gospodarske diplomacije s diplomacijom drugih zemalja, budući da je „generalni pojam gospodarske diplomacije u Hrvatskoj relativno mlad“, te dodaju da su dobre strane upravo to što se pokrenulo razvijanje gospodarske diplomacije te bi trebalo koristiti sve postojeće instrumente u svrhu razvijanja gospodarstva, kako regionalnog, tako i nacionalnog. S druge strane, općina O tvrdi da regionalna gospodarska diplomacija još uvijek ne ispunjava svoj optimalni kapacitet, osobito u usporedbi sa susjednim zemljama koje su gospodarski jače razvijene, s razvijenijom infrastrukturom i stručnim ljudskim kadrom te dužom tradicijom korištenja gospodarske diplomacije. Dobre strane su sve jači stručni kadar (visoko obrazovani stručnjaci specijalizirani za takve djelatnosti), međuinstitucijska suradnja i razmjena informacija, praćenje svjetskih i europskih trendova, dobar geostrateški položaj regije, jeftinija radna snaga i cijena nekretnina. Kao negativne strane navode sporu i opsežnu administraciju, česte promjene

Međimurska županija je jedina u Hrvatskoj koja to nudi investitorima. Više o tome na: <http://www.medjimurska-zupanija.hr/najnovije/postinvestment-care-je-nesto-sto-u-ovom-trenutku-nudi-samo-medimurje>

zakona, još uvijek nedovoljna transparentnost u radu institucija, sporo prilagođavanje potrebama tržišta i nedovoljno brzo praćenje trendova u gospodarstvu, te odljev gospodarskih stručnjaka.

AGENCIJA R/UDRUGA E: Navode da Međimurje, kao regija pogodna za strane investicije, je prepoznata, no u regionalnoj agenciji smatraju da je za to zaslužna „marljiva, entuzijastična, radna snaga koja je, iako neadekvatno plaćena, okrenuta zadatku, cilju“ i za koju se čuje u tvrtkama iz drugih zemalja, a ne nužno diplomacija. U udruzi pak napominju da su za to opet zaslužni pojedinci, a ne neki organizirani sektor, argumentirajući to činjenicom da više međimurskih općina ima povoljan geografski položaj, ali nisu sve jednako razvijene.

DRŽAVNA TVRTKA: Gospodarska diplomacija na regionalnoj razini teže djeluje jer se u smislu naše male države na regionalnoj razini prikupljaju informacije, a na državnoj se razini djeluje.

PRIVATNE TVRTKE: Tvrtka A smatra da se u Hrvatskoj treba promijeniti generacija, te da na pozicije gospodarskih diplomata trebaju doći ljudi koji imaju veze sa strukom, odnosno gospodarstvom. Navode Njemačku (s kojom surađuju) kao primjer države u kojoj se gospodarstvenici cijene, poštuju i pokušava im se pomoći i izaći u susret u svim mogućim situacijama. Također, u Njemačkoj se ulaže puno više sredstava za zaštitu i promociju domaćeg proizvoda, pa daju primjer manifestacije kao što je „Octoberfest“, gdje ne možemo naći pivo koje nije njemačko. Tvrtka A smatra da u Hrvatskoj toga nema, budući da se njihovi proizvodi u većoj mjeri prodaju na inozemnim tržištima, dok ih na domaćim ulicama ne možemo vidjeti. Tvrtka B ne može govoriti o usporedbi, budući da ne surađuju u velikoj mjeri s državnim institucijama, te napominju da tajnu uspjeha njihove tvrtke na inozemnim tržištima (Slovenija, Austrija, Njemačka, čak i Francuska) predstavljaju upravo usmena predaja zadovoljnih klijenata, prijašnji kontakti, te preкупci u drugim zemljama. Tvrtka C smatra da bi suradnja između njihove tvrtke i regionalnih institucija trebala biti bolja, da bi trebala postojati osoba koja bi pratila koje fondove mogu iskoristiti, kako ih iskoristiti, te navode da je za to zadužena razvojna agencija.

5. Postoje li u Vašoj radnoj sredini sektori za gospodarsku diplomaciju? Koji su mu ciljevi i zadaće? Kako je sektor organiziran (inozemstvo-MVP-domaće institucije i organizacije-međunarodne institucije i organizacije)?

REGIONALNE INSTITUCIJE: Što se tiče Odsjeka za europske poslove, međunarodnu suradnju i regionalni razvoj, oni su dio postavljenog sustava, čija je okosnica Upravni odjel za gospodarske djelatnosti. Oni prikupljaju i „destiliraju“ informacije, brinu o potencijalnom investitoru (u suradnji s regionalnom agencijom koja odgovara županu). To je, kako navode, zatvoreni krug u kojem sudjeluje i pomaže više odjela i organizacija, ovisno o situaciji, a prema potrebi mogu se uključiti i župan ili zamjenica župana. U Odsjeku smatraju da MVEP-u hitno treba koordinator ili odjel za koordinaciju i suradnju sa županijama. To se pokazalo jako dobrim što se tiče članstava u nekim međunarodnim institucijama, organizacijama. Taj isti princip trebalo primijeniti na razini županija. Isto tako, nisu u potpunosti zadovoljni sa suradnjom s drugim institucijama poput HGK, HTZ i smatraju da treba više koordinacije među njima kako bi zadaci bili što bolje izvedeni.

ŽGK napominje da kod svake promjene vlasti dolazi i do promjena nekih odsjeka unutar županije, gradova, lokalnih samouprava. U HGK (dakle, u središnjici) postoji Sektor za međunarodne odnose kojem se obraćaju ukoliko im treba nekakav kontakt. Surađuju sa sektorima u središnjici, Odjelom za europske poslove i gospodarstvo Međimurske županije koji im je vrlo bitan u organizaciji nečega i kao pomoć u svemu. S obzirom da u Komori postoji dosta veliki broj odsjeka, i sektora, centara, smatraju da je dosta dobro organizirana.

JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE: S obzirom na veličinu jedinice lokalne samouprave, Grad L nije u mogućnosti organizirati posebni sektor koji bi obavljao funkcije gospodarske diplomacije, već poslove gospodarske diplomacije obavlja gradonačelnik te pročelnici upravnih odjela. Općina O nema posebne odjele ili referente za gospodarstvo, već je za sve administrativne djelatnosti zadužen Jedinostveni upravni odjel Općine, a gospodarsku diplomaciju uglavnom preuzima načelnik općine. Općina upravlja Gospodarskom zonom u kojoj djeluje 14 domaćih i stranih firmi. Spominju Turističku zajednicu kao organizaciju koja se bavi promocijom općine i organizacijom različitih kulturnih i turističkih manifestacija. Surađuju sa općinama susjednih zemalja na različitim projektima, a dobrom promocijom općine uspjeli su privući nekoliko stranih investitora, uskladiti uvjete te smanjiti stopu nezaposlenosti.

AGENCIJA R/UDRUGA E: Ne postoje sektori na institucionalnoj razini, dakle, nemaju organizirani sektor. Ipak, u agenciji navode različite projekte na kojima rade, a svrha kojih je upravo povezivanje s drugim institucijama, tvrtkama. Agencija je tu da pravovremeno prikupi što više točnih i korisnih informacija, no još uvijek ne rade

ciljano na povezivanju i suradnji. Smatraju da bi bilo dobro da mogu sudjelovati na gospodarskim i ostalim sajmovima. U udruzi, s druge strane, iako nemaju organizirani sektor, rade na ostvarivanju kontakata, suradnje i poveznica s ljudima i institucijama iz različitih zemalja. Navode da su lokalno fokusirani i da se to većinom odnosi na prijenos znanja i iskustva, te primjenu istih u lokalnoj zajednici.

DRŽAVNA TVRTKA: Smatraju da su dosta dobro organizirani u smislu da ostala slična poduzeća i društva daju svoje prijedloge, zahtjeve za razvoj projekata, dok se u središnjici tvrtke sve to sublimira. Suraduju s međunarodnim institucijama, imaju vrlo široko partnerstvo u Sloveniji i Mađarskoj, te kod pripreme, provedbe projekata dolaze u kontakt i stvaraju partnerstva s institucijama koje se bave istom problematikom. Bile to institucije u državnom vlasništvu, vlasništvu lokalne samouprave ili privatne uvijek imaju zajedničku poveznicu (s obzirom na djelatnost). Tu su i dodatne institucije koje se bave edukacijom, širenjem pozitivne prakse u toj djelatnosti.

PRIVATNE TVRTKE: Nijedna od privatnih tvrtki nema organizirani sektor koji bi se bavio samo gospodarskom diplomacijom. Privatna tvrtka A smatra da su zaposlenici u upravi diplomati neke vrste. Putuju na sajmove, izlažu proizvode, pregovaraju, dogovaraju, daju ponude, stvaraju suradnju. To im je jedna od bitnih zadaća. Suraduju s drugim inozemnim tvrtkama, spomenuto je da suraduju s Ministarstvom zaštite okoliša i prirode, no napominju da nitko iz MVEP-a nije kontaktirao njih i povezao s drugim, inozemnim gospodarstvenicima, te smatraju da je „to više *pro forma*, jer diplomati imaju obavezu doći, pogledati dobru firmu, fotografirati se za referencu, ali rezultata nekih nema. „Mi, dakle, sami odlazimo van, stvaramo suradnju, otvaramo nove firme.“ Tvrtka B ima osobu zaduženu za vanjsko tržište, čije funkcije uključuju sve od sklapanja kontakata, bilo da su to fizičke ili pravne osobe, do izrade ponude i na kraju sklapanje ugovora i realizacije posla. Suraduju s inozemnim tvrtkama u smislu da su oni prekupci proizvoda te tvrtke. Imaju jednu takvu tvrtku u Francuskoj, 2 u Njemačkoj, 3-4 u Sloveniji. Od međunarodnih državnih institucija kontaktirali su slovenski Zavod za zapošljavanje u vezi različitih dozvola te Poreznu upravu u Sloveniji, u vezi otvorenja poslovnice. Tvrtka C ima ljude koji nalaze kontakte na način da izlažu svoje proizvode na sajmovima diljem Europe, imaju internetsku stranicu koja se ažurira redovito te dobro odrađeni posao za koji smatraju da je najbolja reklama.

6. Koje su sfere djelovanja regionalne gospodarske diplomacije u Vašoj organizaciji? Postoje li bilateralna, multilateralna i plurilateralna sfera? Kako funkcioniraju i na što se točno odnose?

REGIONALNE INSTITUCIJE: U Županiji postoji Institut županija prijatelja gdje se na regionalnom principu Međimurje povezuje s drugim hrvatskim županijama i županijama iz drugih zemalja. I u tom procesu sudjeluje razvojna agencija. Povezuju se s Ukrajinom, Austrijom, Poljskom itd. Što se tiče multilaterale, navode, najznačajnije je članstvo Međimurja u Savezu Alpe-Jadran koji jako dobro funkcionira. Tu je dosta mađarskih, austrijskih, županija, a sada se predviđa i ulazak talijanskih. Isto tako, članica je Skupštine europskih regija (AER), tako da je i to jako dobar način povezivanja. U ŽGK spomenuli su samo bilateralnu suradnju.

JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE: Na čelu s gradonačelnikom, pročelnicima upravnih odjela i stručnim službama grada, Grad L ugovara sastanke i održava prezentacije svim potencijalnim investitorima i poslovnim partnerima u svrhu predstavljanja područja Grada L, njegovog gospodarskog razvitka i projekata od njegovog interesa. Uglavnom je to bilateralna sfera. U Općini O također se radi o bilateralnim odnosima, obično vezanima uz prometnu, poljoprivrednu, infrastrukturnu i društvenu djelatnost (npr. projektiranje prometne infrastrukture, turistički sadržaji, društveno-kulturni sadržaji). Što se tiče multilateralne sfere, spominju „Twinning cities project“²⁶ u kojem su, uz Hrvatsku, sudjelovale Mađarska, Italija, Njemačka, Slovačka uglavnom na razini razmjene iskustava i informacija te prezentiranju primjera dobre i loše prakse. Uloge regionalne i lokalne gospodarske diplomacije su usko povezane. Regionalna diplomacija većinom osigurava administrativnu i logističku potporu, a operativni dio preuzima Općina.

AGENCIJA R/UDRUGA E: Agencija surađuje s drugim razvojnim agencijama, ponekad s trgovačkim komorama, a to najviše u kontekstu provođenja zajednički financiranih projekata. Navode da ništa od toga nije bilo direktno vezano za gospodarsku diplomaciju, niti za uspostavljanje kontakata na toj nekoj višoj razini, te da županijski dužnosnici imaju puno više veze s tim, a oni su tu više kao „back-up“.

²⁶ Projekt „Bratimljenje gradova – korak prema boljoj i ujedinjenoj Europi“. U projektu su mogli sudjelovati lokalne vlasti i organizacije, skupine građana, udruge, sindikati, obrazovne institucije, itd., a opći ciljevi su pružanje mogućnosti građanima za interakciju i sudjelovanje u stvaranju „bliskije Europe“, „jačanju osjećaja europskog identiteta“, „jačanju tolerancije i uzajamnog razumijevanja.“ Više informacija: http://actnow.hr/wp-content/uploads/2009/08/twinning_cities_izvjestaj_web.pdf

Udruga, također, ima izraženu suradnju na programskoj i projektnoj razini, i to većinom s međunarodnim organizacijama, a zastupljeni odnosi su bilateralni.

DRŽAVNA TVRTKA: S obzirom na djelatnost kojom se bave, kažu da ih s drugim institucijama povezuje više zajednička potreba, nego potreba za suradnjom. S obzirom na geografski položaj, svakako je to suradnja sa dvije susjedne države, i to većinom bilateralna.

PRIVATNE TVRTKE: Privatne tvrtke, sudionice istraživanja, tvrde da su sfere djelovanja u njihovim tvrtkama uglavnom bilateralne. One uključuju druge, većinom, inozemne tvrtke.

7. Postoje li „4K“ aktivnosti (koordinacija, komunikacija, konzalting i korekcija)? Kakva je aktivnost regionalne gospodarske diplomacije na makrorazini, a kakva na mikrorazini?

REGIONALNE INSTITUCIJE: U Odsjeku za europske poslove, međunarodnu suradnju i regionalni razvoj direktno su povezani s regionalnom agencijom. U ŽGK potvrđuju postojanje aktivnosti, uz napomenu da imaju koordinaciju između središnjice u Zagrebu, njihove organizacije i ostalih.

JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE: Grad L upućuje nas na razvojnu agenciju koja je na usluzi potencijalnim investitorima/partnerima, te navode da agencija preuzima ulogu posrednika između jedinica lokalne samouprave na mikrorazini ili županije na makrorazini i partnera. U općini O regionalna diplomacija uglavnom djeluje kroz sve 4K aktivnosti, pri čemu je uglavnom naglasak na koordinaciji i posredničkoj komunikaciji prema lokalnoj razini.

AGENCIJA R/UDRUGA E: Agencija od pripreme takvih događaja nije uključena u smislu koordinacije i komunikacije s ljudima koji dolaze, nego samo u smislu pripreme svih mogućih podataka koje imaju o Međimurskoj županiji. U udruzi spominju konzalting samo s istočnom Europom, koordinaciju u kontekstu mreža u kojima sudjeluju i koje su užasno utjecajne na razvoj europskih politika. Navode da imaju puno prostora za rad i da bi kroz te mreže, znači koordinaciju i komunikaciju s drugim važnim dionicima na regionalnoj i europskoj razini, mogli možda utjecati na poboljšavanje klime za investicije.

DRŽAVNA TVRTKA: Komunikacija je jako dobro razvijena. Kod provođenja projekta svakodnevna komunikacija je potrebna, a sastanci po potrebi su vrlo česti. Komunikacija se vrši i među odjelima kad je u pitanju zajedničko rješavanje problema pa se tako konzultiraju i izmjenjuju iskustva. Koordinacija se provodi putem projekata kroz Odjel međunarodnih projekata.

PRIVATNE TVRTKE: „4K“ aktivnosti se, prema tvrtki A, provode na dnevnoj bazi. Koordinacija, i konzultacije, između proizvodnje i transporta, komercijale, uprave. Treba postojati koordinacija i s kupcem i proizvodnjom, kontrolom kvalitete, itd. Tvrtka B tvrdi da je kod njih to vezano uz ISO certifikate i sustav upravljanja kvalitetom, a u njihovoj srži su upravo spomenute aktivnosti. Tvrtka C spominje da su „4K aktivnosti“ na mikrorazini na dnevnoj bazi, na makrorazini 1-2 puta godišnje, gdje se napravi presjek odrađenog i plan za sljedeću godinu.

8. Kada je riječ o regionalnoj gospodarskoj diplomaciji, koliko je ljudi u vašoj organizaciji zaposleno na funkcijama vezanima za istu?

REGIONALNE INSTITUCIJE: Upravni odjel ima više odsjeka (Odsjek za europske poslove, regionalnu i međunarodnu suradnju, Odsjek za gospodarstvo, Odsjek za poljoprivredu i turizam) i u svakom od odsjeka su zaposlene dvije osobe. Ovisno o konkretnom slučaju, time se bave i tako su podijeljeni. U ŽGK ima četvero zaposlenih to uključuje dva stručna suradnika, tajnika i administratora. Znači, troje stručnih ljudi. Iako svatko dobiva svoj resor svi to pokrivaju aktivnosti gospodarske diplomacije zapravo.

JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE: S obzirom na veličinu jedinice i lokalne samouprave i broja zaposlenih (10 zaposlenih), Grad L nema zaposlenu osobu koja bi obavljala djelatnosti striktno vezane uz regionalnu gospodarsku diplomaciju, već to obavljaju pročelnici upravnih odjela sa svojim stručnim suradnicima. Općina O ima Jedinstveni upravni odjel s dvije zaposlene osobe koje rade na administrativnim poslovima, dok načelnik i zamjenica, te povremeno i članovi Općinskog vijeća preuzimaju poslove i djelatnosti gospodarske diplomacije.

AGENCIJA R/UDRUGA E: U agenciji je to jedna od aktivnosti kojima se bave, međutim, kao aktivnost sama za sebe ne postoji, nego se isprepliće s nekim drugim stvarima, tako da u njihovoj organizaciji to zasad nije slučaj. U udruzi pojedinci nose element suradnje, no njima to nije ni prioritet.

DRŽAVNA TVRTKA: U Odjelu za međunarodne projekte koji se donekle dotiče gospodarske diplomacije zaposleno je dvoje ljudi.

PRIVATNE TVRTKE: U tvrtki A, na sličnim pozicijama, zaposleno je oko 5% firme (15-20 ljudi) koji su stalno na tržištu, u različitim gradovima Hrvatske. U Međimurju ih ima osam, od kojih svatko ima svoj projekt. Tvrtka B ima osobu koja je zadužena za vanjsko tržište što uključuje sve od sklapanja kontakata, bilo da su to fizičke ili pravne osobe, do izrade ponude i na kraju sklapanje ugovora i realizacija posla. Tvrtka C ima dvije osobe zaposlene na sličnim pozicijama.

9. Koji profil ljudi radi na funkcijama gospodarskih diplomata? Kvaliteta obrazovanja? Poželjne profesionalne kvalitete i osobine? Interno ili eksterno regrutiranje kadrova?

REGIONALNE INSTITUCIJE: U Odsjeku smatraju da gospodarski diplomati trebaju biti visokoobrazovani, to je preduvjet. Također je uvjet poznavanje engleskog jezika, a kod nas je veoma važno i znanje njemačkog, upravo zbog orijentiranosti njemačkom govornom području, povijesti i tvrtkama koje su većinom iz Austrije i Njemačke. S druge strane, ta osoba treba imati crtu za PR. To su specifična znanja i vještine, u svakom slučaju i vještine pregovaranja, a ponekad treba nekoga u nešto i uvjeriti. U Odsjeku navode da su to stvari koje se mogu naučiti. Ekstrovertiranost je iznimno važna. Kao važno navode i svojevrsno domoljublje, koje se često povezuje s „desničarenjem“, a nema s time nikakve veze. „Ako imate taj osjećaj u sebi za svoju regiju, zemlju, sigurno ćete drugačije zračiti.“ Od presudne je važnosti poznavati drugu zemlju. Bez polazišne osnove ne možete napraviti ništa. Potrebna je dobra analiza drugog tržišta, mogućnosti, perspektive. Jer morate znati što sad, ali i što za 5 godina. Mislim da je Međimurska županija apsolutno u vrhu, možemo se uspoređivati s drugim, ali uvijek ima mjesta za napredak.

ŽGK kao bitne stavke navode: način pristupa, elokventnost, pristojnost, ljubaznost, kultura, poslovna kultura, kultura komunikacije, poznavanje jezika. Smatraju da visoka ili srednja stručna sprema često nije pokazatelj sposobnosti. Imamo jako puno poduzetnika koji imaju srednju stručnu spremu i oni su vrlo uspješni. Škola je nadogradnja, ali oni su se kroz svoj radni vijek prošli toliko toga da bi mogli biti profesori na fakultetima. Sposobnost, hrabrost. Gospodarska diplomacija zahtijeva

svakako kulturu ophođenja, poznavanje jezika i poznavanje zemlje u koju ide. Nepoznavanje može i uvrijediti neku osobu. Treba biti svestrani, razgovorljiv i poznavati nešto. Argumentirano razgovorljiv.

JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE: U gradu L napominju stručnost i visoko obrazovanje. U općini o ne smatraju obrazovanje toliko važnim, već navode sposobnost pregovaranja i privlačenja investitora, na način da se ponude dobri uvjeti i djelomična pomoć.

AGENCIJA R/UDRUGA E: U agenciji smatraju da je visoko obrazovanje preduvjet, čisto iz praktičnih razloga, opće kulture. Time se ne osporava dobro poslovno iskustvo i uspjeh na temelju toga, a ne temeljem završenog fakulteta. Znači potrebna je i akademska pozadina i pozadina iz stvarnog realnog poslovnog svijeta. Bez sumnje, potrebne su i one „soft skills“, međuljudski odnosi, dobro razvijene komunikacijske vještine. Ekstrovertirana osoba sa samopouzdanjem. Utjecajna osoba koja ima u sebi sposobnost da ljude zainteresira za ono što želi reći, da ostavi dojam na ljude, neovisno o sadržaju. To treba biti osoba oko koje se ljudi sjate i onda ga slušaju. U konzorciju prvo navode visoku razinu komunikativnosti i stručnosti, poznavanje sektora. Stupanj obrazovanja nije toliko bitan. „Osoba treba znati što radi, što priča.“

DRŽAVNA TVRTKA: Potrebno je visoko obrazovanje, dobra podloga znanja svoje struke te onog dijela koji se želi proširiti i razviti. Drugačiji je pristup više obrazovane osobe nego osobe sa nižim stupnjem obrazovanjem. Potrebno je puno više znanja kako biste mogli neke stvari povezati i da bi vam došle neke ideje kako nešto nadograditi. Uz to potrebno je znanje stranih jezika, stručnih termina za koje se vrlo često i sami pripremaju. Gospodarski diplomat mora biti proaktivna, dinamična i osoba spremna na izazove.

PRIVATNE TVRTKE: Tvrtka A očekuje da osoba na takvoj poziciji zna sve o proizvodima. Imaju ljude koji su specijalizirani za proizvodnju ukoliko nekoga zanimaju detalji proizvoda. Za promociju novih proizvoda uvijek su zaduženi menadžer i šef proizvodnje. Menadžer vodi sastanak i prezentira proizvod, a za sve detalje, tamo je šef proizvodnje. Ti menadžeri trebaju znati i o proizvodu, financijama, o prodaji, načinima kako proizvod prodati. Da bi bio uspješan menadžer prodaje, da bi prodao proizvod kupcu, osoba treba znati o kupcu više nego kupac o menadžeru. Automatski se dobiva dojam poštovanja. „Treba znati i o državi, kulturi, narodnoj nošnji, sportu ... kad dobiješ kupca s time, automatski posao lakše obaviš i to sa smiješkom.“ Tvrtka B, s druge strane naglašava važnost iskustva. Nije toliko bitno obrazovanje, najvažnije je

iskustvo koje se stekne u radu s ljudima. Bitne su informacije o inozemnim tržištima, financijskoj politici, njihovim uredbe i poreznoj politici. Oni sami traže te informacije, putem Interneta ili drugih kontakata. Za tvrtku B bitna su i poznanstva. Tvrtka C smatra da je najvažnije znanje jezika, stručnost, jer posao najlakše dogovaraju stručne osobe, ovisno o djelatnosti tvrtke. Obrazovanje bi trebalo biti više ili visoko.

6. RASPRAVA (analiza i interpretacija rezultata)

6.1. Gospodarska diplomacija u Hrvatskoj

Sudionici istraživanja slažu se da je gospodarska diplomacija mlađa disciplina u Republici Hrvatskoj, no veoma bitna za razvoj sveukupnog gospodarstva. Nijedan od sudionika nije dao neku definiciju gospodarske diplomacije, već su svoje shvaćanje objasnili navodeći funkcije. Kao pozitivnu stvar u razvoju gospodarske diplomacije navode osnivanje posebnog odjela u MVEP-u koji se bavi samo time. Regionalne institucije, jedinice lokalne samouprave, agencija R i udruga E slažu se oko glavnih funkcija gospodarske diplomacije te navode sljedeće: promoviranje gospodarstva, upoznavanje stranih investitora s uvjetima u RH, pronalaženje inozemnih poslovnih partnera, pomaganje domaćim poduzetnicima kod ostvarivanja kontakata. Intervjuirane privatne tvrtke, iako se slažu o važnosti gospodarske diplomacije, nisu sigurne u postojanje iste u praksi, odnosno, smatraju da ona ne funkcionira.

Što se tiče organiziranih sektora zaduženih za gospodarsku diplomaciju na državnoj razini, svi se sudionici slažu da oni postoje, no razlikuju se u mišljenjima o tome koje se sve organizacije bave time i o funkcioniranju istih. O važnosti MVEP-a izjasnile su se regionalne institucije, jedinice lokalne samouprave, te agencija R i udruga E. Sve intervjuirane tvrtke (državna i privatne) navele su HGK kao instituciju koju smatraju najvažnijom za gospodarsku diplomaciju, a ovisno o djelatnostima navele su i nadležna ministarstva. Odsjek za europske poslove, međunarodnu suradnju i regionalni razvoj i jedinice lokalne samouprave jedini su naveli i druge institucije poput diplomatsko-konzularnih predstavništva, HOK, AIK, Agenciju za regionalni razvoj RH, Odbor za europske poslove. Iz odgovora sudionika može se razaznati da nisu sigurni u definiciju gospodarske diplomacije, za što smo, prije u radu, konstatirali da je ionako teško dati. Većina sudionika pretpostavlja koje su funkcije. Odgovori koji se najviše razlikuju su oni privatnih i državne tvrtke. Svaka od njih više je povezana s

ministarstvima koja su nadležna za njihove djelatnosti, nego s MVEP. Njihov fokus na gospodarstvo vidi se i u tome što su svi naveli HGK kao instituciju koja se može povezati s gospodarskom diplomacijom. ŽGK se fokusirao na funkcije HGK na državnoj razini te navodi da su slične njihovima. Druga stvar koja bi se mogla zaključiti iz odgovora jest da jedinice lokalne samouprave imaju, ili više saznanja o institucijama koje bi se trebale baviti gospodarskom diplomacijom, ili više surađuju s njima. Privatne tvrtke ne navode konkretne funkcije gospodarske diplomacije na državnoj razini, već navode primjere drugih država što se može povezati s činjenicom da ne surađuju s institucijama zaduženima za istu i činjenicom da su fokusirani na praksu, a ne teoriju.

Tablica 1. Analiza i interpretacija rezultata – gospodarska diplomacija na državnoj razini

	Shvaćanje gospodarske diplomacije i njezina važnost.	Postojanje i zadaće organiziranih sektora diplomacije u državnim institucijama.
ODSJED*	Važna zbog promocije gospodarstva, privlačenja stranih investitora, uspostave novih kontakata.	Diplomatsko-konzularna predstavništva, MVEP, Ministarstvo gospodarstva, HGK, HOK, jedinice lokalne samouprave.
ŽGK	Organizacija susreta, sajмова za poduzetnike. Jako važna.	HGK, kao i njihove podružnice na regionalnom nivou, odjeli Županije, MVEP.
GRAD L	Pronalaženje inozemnih partnera, organizacija seminara, informacije o nacionalnom gospodarstvu.	Odbor za poslove EU, Koordinacija za unutarnju i vanjsku politiku, Koordinacija za regionalni razvoj i fondove EU, radna tijela Vlade i ministarstava.
OPĆINA O	Razmjena informacija u funkciji promocije gospodarstva i privlačenju stranog kapitala. Važna zbog otvaranja radnih mjesta.	Nadležna ministarstva, AIK, Agencija za regionalni razvoj HR, Ekonomski institut, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, HGK.
AGENCIJA R	Važna zbog koristi za nacionalno gospodarstvo.	MVEP kao ključna institucija.
UDRUGA E	Uspostava bi-, multilateralnih odnosa među različitim zemljama regije i šire u svrhu promocije gospodarstva.	MVEP kao ključna institucija u promociji gospodarstva, povezivanje potencijalnih investitora, smanjenje birokracije.
DRŽAVNA TVRTKA	Veoma je važna.	MVEP i ostala ministarstva nadležna za pojedini projekt.
PRIVATNA TVRTKA A	Veoma važna, no ne funkcionira.	Trebali bi postojati, no kod nas ne funkcioniraju. Ključna institucija –HGK.
PRIVATNA TVRTKA B	GD** usko povezana s HGK.	HGK
PRIVATNA TVRTKA C	Nemaju iskustva s GD na državnoj razini	HGK

*Odnosi se na Odsjek za europske poslove, međunarodne odnose i regionalni razvoj Međimurske županije

**GD – gospodarska diplomacija

6.2.Regionalna gospodarska diplomacija

Sudionici istraživanja nemaju isto mišljenje o važnosti regionalne gospodarske diplomacije. Naime, Odsjek za europske poslove i ŽKG te općina O smatraju da je važna te da je efikasnost iste porasla u posljednjih nekoliko godina. S obzirom na činjenicu da je gospodarska diplomacija jedna od djelatnosti spomenutih institucija, logično je da je smatraju važnom. Što se tiče općine O, pretpostavka je da se više bave promocijom općine i gospodarskim razvojem i da zbog toga vide pomak u razvoju i važnosti gospodarske diplomacije. Udruga E smatra da su na regionalnoj razini pojedinci zaslužni za razvijenost pojedinih jedinica lokalne samouprave, a ne strateški promišljena gospodarska diplomacija. Isto tako, intervjuirane tvrtke ne vide toliku važnost regionalne gospodarske diplomacije, budući da nemaju previše iskustva u tome pa smatraju da, bez obzira na uloženi trud i rad, regionalne institucije ne mogu puno postići bez potvrde nadređenih. Svi se, doduše, slažu da postoje sektori koji su usmjereni na gospodarsku diplomaciju te najviše navode Upravni odjel za gospodarstvo MŽ (u sklopu kojeg se nalazi Odsjek za europske poslove), zatim ŽGK i razvojnu agenciju. Što se tiče njihovih zadaća, ispitanici navode promociju Međimurja, organizaciju seminara, sastanaka gospodarstvenika, zaštitu regionalnih interesa, pomoć kod internacionalizacije gospodarstva, istraživanje i pronalaženje informacija o drugim tvrtkama, odnosno, *business intelligence*. U usporedbi s regionalnom diplomacijom drugih županija, u Odsjeku za europske poslove smatraju da je Međimurje uz još 2-3 županije u vrhu RH. ŽGK argumentira pozitivno djelovanje regionalne gospodarske diplomacije upravo povećanjem broja aktivnosti u njihovoj instituciji. Ostali sudionici kao dobre strane navode samo pokretanje razvoja gospodarske diplomacije, sve više stručnih ljudi koji se bave djelatnostima vezanima za istu, bolju međuinstitucijsku suradnju. No, prema navodima svih sudionika, mnoge stvari treba još više razviti i poboljšati kako bi regionalna gospodarska diplomacija mogla funkcionirati u skladu sa svim funkcijama i zadaćama. Sudionici smatraju da, u usporedbi s razvijenijim zemljama, regionalna gospodarska diplomacija ne funkcionira na željenoj razini, te smatraju da značajnu ulogu u tome ima i sama država. Naime, slažu se da je potrebno više koordinacije između nacionalnih i regionalnih institucija, a isto tako često izostaje i

financijska podrška. Negativna strana je još uvijek nedostatna transparentnost u radu pojedinih institucija, kao i nedovoljno stručan kadar dok je u pitanju gospodarstvo.

Posebni sektori za gospodarsku diplomaciju, u principu, ne postoje. Odsjek za europske poslove i međunarodnu suradnju gospodarsku diplomaciju spominje kao jednu od djelatnosti. ŽGK, razvojna agencija i jedinice lokalne samouprave smatraju da su njihovi djelatnici neke vrste diplomati, budući da se, ili bave gospodarstvom i razvojem istog, ili promoviraju svoju lokalnu samoupravu. Tako u jedinicama lokalne samouprave, uloge diplomata preuzimaju načelnik i gradonačelnik. Općina O spominje i Turističku zajednicu koja promovira općinu, ali mogli bi reći da oni to rade putem *kulturne diplomacije*. Privatne tvrtke također nemaju posebne sektore za gospodarsku diplomaciju, već zadaće gospodarskih diplomata preuzimaju menadžeri za marketing, prodaju, itd. Regionalne institucije zapravo surađuju s jedinicama lokalne samouprave i s agencijom R, no privatne tvrtke ne. Vidimo da se odgovori sudionika dosta razlikuju. Posebice je to vidljivo kod odgovora privatnih tvrtki i općine O koji su većinu kontakata, prema navodima, ostvarili sami, bez pomoći regionalnih ili državnih institucija, odnosno gospodarskih diplomata. Dok općina O, bez obzira na dosadašnje rezultate, pozdravlja razvoj gospodarske diplomacije, privatne tvrtke ne vide preveliku korist. Moglo bi se, dakle, reći da su intervjuirane tvrtke i jedinice lokalne samouprave te ljudi zaposleni u njima uspješno odradili zadaće gospodarske diplomacije, odnosno diplomata, s obzirom na njihovu prisutnost na inozemnim tržištima i prisutnost stranih investitora u spomenutim jedinicama lokalne samouprave. Prema tome, mišljenje udruge E o jakim individualcima koji vode gospodarstvo može se potvrditi. Ako pretpostavimo da je razvoj gospodarske diplomacije potaknut ulaskom Hrvatske u EU, činjenica da su u istraživanju sudjelovale tvrtke s dugogodišnjim i uhodanim poslovanjem mogla bi umanjiti njihovu relevantnost za ovo istraživanje. S druge strane, gospodarski razvoj je i prije članstva u EU bio jedan od glavnih ciljeva RH, stoga smatramo da to ne bi trebalo imati preveliki utjecaj na rezultate.

Kod svih sudionika prisutna je uglavnom bilateralna sfera djelovanja. Multilateralnu sferu spomenuli su u Odsjeku za europske i međunarodne poslove i u općini O. Pod multilateralnom sferom podrazumijeva se višestrano djelovanje, za razliku od tradicionalnog dvostranog, što se postiže članstvom u nekim organizacijama koje okupljaju institucije sa sličnim interesima. Upravo zbog članstva u takvim organizacijama, navedeni su sudionici spomenuli multilateralnu sferu djelovanja.

Pod pojmom „4K aktivnosti“ obično smatramo sferu djelovanja na makrorazini (koordinacija, komunikacija, konzalting, korekcija). Sudionici potvrđuju provođenje aktivnosti u svojim institucijama, no iste su shvaćene kao aktivnosti jedne institucije s drugom i to na mikrorazini. Takvi odgovori mogu se pripisati nerazumijevanju postavljenog pitanja, spomenutih aktivnosti općenito ili nedovoljnog objašnjenja. Iz danih odgovora, možemo zaključiti da se „4K aktivnosti“ na makrorazini ne provode. Pojedini su sudionici u prijašnjim odgovorima potvrdili kako je koordinacija između nacionalnih i regionalnih institucija dosta loša i kako je potrebno istu poboljšati da bi gospodarska diplomacija ispunjavala svoje funkcije.

Budući da nijedna intervjuirana institucija nema posebni organizirani sektor koji bi se bavio isključivo gospodarskom diplomacijom, nemaju ni ljude koji bi se samo time bavili. No svaka institucija ima ljude koji rade na sličnim pozicijama, ili rade neke od funkcija koje su smatrane funkcijama gospodarske diplomacije. U Odsjeku za europske poslove, regionalni razvoj i međunarodnu suradnju zaposleno je dvoje ljudi, u ŽGK troje, u jedinicama lokalnih samouprava, te su funkcije preuzeli načelnik i gradonačelnik, u agenciji i udruzi pojedinci preuzimaju funkcije gospodarskih diplomata kad je potrebno, a u firmama, ponekad su to menadžeri pojedinih odjela, ili ljudi koji apliciraju i rade na pojedinim projektima.

Tablica 2. Analiza i interpretacija rezultata – regionalna gospodarska diplomacija.

	RGD*, njezina važnost, sektori usmjeren i na GD.	Ugled RGD – usporedba drugim zemljama. Prednosti/nedo- staci.	Sektori GD u institucijama – ciljevi, zadace, organizacija.	Sfere djelovanja GD u spomenutim institucijama.	4K aktivnosti (koordinacija, komunikacija , konzalting, korekcija).
ODSJEEK	Bave se GD iako ne postoji službeni naziv. Promocija Međimurja kao glavna funkcija.	Međimurje u vrhu u odnosu na ostale županije RH. U usporedbi s drugim zemljama – fali koordinacije, financija.	Odjel obavlja funkcije GD, prikupljanje informacije, briga o investitorima, suradnja s ostalim institucijama.	Uglavnom bilateralna. Multilateralna u smislu članstva u međunarodnim organizacijama.	Spominje se povezanost s regionalnom razvojnom agencijom.
ŽGK	Svaka od JLS* stvara svoju delegaciju. Suradnja sa	RGD Međimurja dobro kotira u usporedbi s drugim županijama. Povećani je broj	Ne postoji poseban sektor. Suradnja sa sektorom u HGK, ostalim institucijama.	Bilateralna.	Koordinacija samo između HGK i ŽGK.

	slovensko m i mađarsko m komorom.	aktivnosti i same ŽGK.			
GRAD L	Važnost GD za promociju i zaštitu regionalni h interesa. Sektori za gospodars tvo, financije, EU integracij e, obavljaju i funkcije GD.	GD kao pojam relativno je mlad pa je teško usporediti značaj. Prednosti: razvoj same GD.	Nije u mogućnosti organizirati poseban sektor. Funkcije GD obavljaju gradonačelnik i pročelnici odsjeka.	Bilateralna.	Upućuju na razvojnu agenciju kao posrednika na mikro- i na makro razini.
OPĆINA O	GD sve važnija. Upravni odjel za gospodarst vo djelatnosti MŽ, Ured državne uprave u MŽ, Razvojna agencija MŽ, Obrtnička komora MŽ.	RGD ne ispunjava optimalni kapacitet. Prednosti: sve bolji stručni kadar, među institucijska suradnja, razmjena informacija, praćenje trendova. Nedostaci: opsežna administracija, nedovoljna transparentnost, česte promjene zakona.	Ne postoji poseban sektor. Funkcije GD obavlja načelnik općine. TZ kao organizacija koja se bavi promocijom općine.	Bilateralna. Multilateralna – u smislu sudjelovanja u „Twinning cities project“.	Koordinacija, komunikacija, korekcija i konzalting na mikrorazini.
AGENCIJA R	Odjel za gospodarst vo i europske poslove. Razvojna agencija u smislu povezivanj a poduzetnik a i suradnje sa Županijom .	Međimurje prepoznato kao regija pogodna za investicije, no za to je zaslužna radna snaga, a ne GD.	Ne postoji poseban sektor. Povezivanje s drugim tvrtkama i institucijama, prikupljanje točnih informacija, sudjelovanje na sajmovima.	Bilateralna.	Ne provode se.

UDRUGA E	RGD počiva na individualcima. Odjel za gosp. I europske poslove, razvojna agencija.	Za trenutni položaj Međimurja zaslužni su pojedinci, ne organizirani sektor GD.	Ne postoji poseban sektor. Ostvarivanje kontakata, suradnja s ljudima i institucijama iz drugih zemalja, prijenos znanja i iskustva.	Bilateralna.	Konzalting s istočnom Europom, koordinacija u kontekstu mreža u kojima sudjeluju.
DRŽAVNA TVRKA	GD nije izražena u njihovoj tvrtki. ŽGK i razvojna agencija.	RGD teže funkcionira, jer se na regionalnoj razini skupljaju informacije, a na državnoj se djeluje.	Ne postoji poseban sektor. Suradnju sa središnjom tvrtkom, sestrinskim tvrtkama i međunarodnim institucijama koje se bave istom problematikom.	Bilateralna.	Spominju komunikaciju i koordinaciju putem različitih projekata.
PRIVATNA TVRKA A	Nadležna ministarstva, Odjel za gosp. i europske poslove, ŽGK.	Potrebna smjena generacija, dolazak stručnog kadra, više ulaganja u GD. Primjer Njemačke.	Zaposlenici tvrtke su neke vrste diplomati. Posjeti sajmovima, izlaganje proizvoda, pregovori, suradnja s inozemnim tvrtkama.	Bilateralna. Uglavnom s drugim inozemnim tvrtkama.	Komunikacija, konzalting, korekcija i koordinacija na mikrorazini.
PRIVATNA TVRKA B	ŽGK, ali nemaju iskustva s navedenom institucijom.	Naglašavaju važnost usmene predaje i uspostave kontakata za suradnju s drugim zemljama.	Postoji osoba zadužena za vanjsko tržište. Sklapanje kontakata, pregovori, izrada ponude, sklapanje ugovora, realizacija ugovora.	Bilateralna.	Ne provode se.
PRIVATNA TVRKA C	ŽGK, ali malo suradnju s državnim institucijama.	Upućuju na razvojnu agenciju koja bi kao posrednik trebala raditi na GD.	Zaposlenici koji izlažu na sajmovima, sklapaju ugovore, pregovaraju i	Bilateralna.	Koordinacija, komunikacija, konzalting, korekcija na mikrorazini.

*JLS – jedinice lokalne samouprave

** RGD – regionalna gospodarska diplomacija

6.3. Gospodarski diplomati

Što se tiče profila ljudi koji rade na funkcijama gospodarskih diplomata, svi sudionici se slažu kako to moraju biti ekstrovertirane osobe, koje posjeduju komunikacijske vještine, govore jedan ili više stranih jezika, koji su elokventni, a isto tako moraju imati samopouzdanje i znanje o drugoj strani (bile to druge države, tvrtke, institucije ...) Zanimljivo je dok se priča o kvalifikacijama gospodarskih diplomata, ne smatraju svi sudionici visoko obrazovanje bitnim. ŽGK, općina O, te privatne tvrtke više cijene sposobnosti, iskustvo, nego visoko obrazovanje, dok ostali sudionici kao preduvjet za idealnog gospodarskog diplomata smatraju upravo visoko obrazovanje. Takvo mišljenje moglo bi se protumačiti fokusom privatnih tvrtki i općine na samo gospodarstvo i činjenicu da njihov razvoj i trenutni položaj nije postignut na temelju dobrih kvalifikacija diplomata, već stručnosti ljudi koji su sudjelovali u tim procesima. Oni, nadalje, navode iskustvo kao bitnu stavku. Dakle, osoba koja ima iskustva u sklapanju poslova u drugim zemljama, na stranim tržištima, ili iskustva u dovođenju stranih investitora, može puno lakše voditi pregovore koji se tiču gospodarstva, nego osoba koja je visokoobrazovana, a nema iskustva. Prema njima je, dakle, visoko obrazovanje prednost, ali ne i preduvjet. Isti sudionici također smatraju primjer Njemačke ili Austrije kao primjer u koji bi se gospodarska diplomacija trebala ugledati. Svi oni surađuju s gospodarstvenicima tih država i mogu iz prve ruke vidjeti kako ono funkcionira. Možemo zaključiti da, bez obzira što Međimurje nema stručni kadar koji bi se bavio samo gospodarskom diplomacijom, ljudi koji su sudjelovali u procesima pregovora, dobro odradili taj posao.

Tablica 3. Analiza i interpretacija rezultata – gospodarski diplomati

	Broj ljudi zaposlenih na funkcijama RGD.	Profil gospodarskih diplomata, kvaliteta obrazovanja, profesionalne kvalitete i osobine.
ODSJEK	Svaki odsjek zapošljava 2 osobe, od kojih svaka sudjeluje u aktivnostima GD prema potrebi.	Visoko obrazovanje, znanje jezika, ekstrovertiranost, poznavanje zemlje penetracije.

ŽGK	3 stručne osobe, svaka od njih pokriva aktivnosti GD.	Ekstrovertiranost, znanje jezika, elokventnost, visoko obrazovanje nije pokazatelj sposobnosti.
GRAD L	Aktivnosti GD obavljaju pročelnici odsjeka.	Visoko obrazovanje i stručnost.
OPĆINA O	2 osobe preuzimaju aktivnosti GD.	Sposobnost pregovaranja i privlačenja investitora, visoko obrazovanje nije nužno.
AGENCIJA R	Zaposlenici agencije sudjeluju u aktivnostima koje spadaju u aktivnosti GD.	Visoko obrazovanje, ekstrovertiranost, komunikacijske vještine.
UDRUGA E	Pojedinci nose element suradnje.	Visoka razina komunikativnosti i stručnosti. Visoko obrazovanje nije uvjet.
DRŽAVNA TVRTKA	2 osobe bave se i aktivnostima GD.	Visoko obrazovanje je preduvjet, znanje o struci, znanje stranih jezika, proaktivna i dinamična osoba.
PRIVATNA TVRTKA A	15-20 ljudi kojima u opis funkcija ulaze i funkcije GD.	Znanje o proizvodima, financijama, prodaji i načinima kako prodati proizvod, informacije o kupcu.
PRIVATNA TVRTKA B	1 osoba zadužena za aktivnosti vezane za GD.	Iskustvo, informacije o tržištu, financijskoj i poreznoj politici.
PRIVATNA TVRTKA C	2 osobe koje obavljaju funkcije vezane za GD	Znanje jezika, stručnost. Poželjno više ili visoko obrazovanje.

7. ZAKLJUČAK

Analiza dobivenih rezultata pokazala je da organizirani sustav regionalne gospodarske diplomacije ne postoji. Također, odgovori su pokazali da intervjuirane tvrtke (privatne i državna) imaju dosta različita mišljenja o funkcioniranju gospodarske diplomacije od regionalnih institucija u čije zadaće spada i gospodarska diplomacija. Bez obzira na to, činjenica je da se funkcije, koje spadaju u domenu gospodarske diplomacije, u Međimurju obavljaju na dobar način što pokazuje broj poduzetnika i investitora u Međimurskoj županiji. Navodi udruge E o snažnim pojedincima pokazali su se točnima, a to se potvrdilo iskazima općine O i privatnih tvrtki. Svi sudionici istraživanja nabrojali su funkcije gospodarske diplomacije, a kasnije potvrdili da iste funkcije, iako ne postoje posebni sektori, u njihovim institucijama obavljaju zaposlenici.

Time se može potvrditi određeno postojanje gospodarske diplomacije u svakoj od institucija.

Činjenica da je gospodarska diplomacija mlada i još nerazvijena disciplina u Hrvatskoj može objasniti razliku u mišljenjima o važnosti regionalne gospodarske diplomacije. Institucije tako navode aktivnosti u domeni gospodarske diplomacije, a privatne tvrtke nemaju iskustva s njima. Također, jedinice lokalne samouprave negiraju sudjelovanje na organiziranim aktivnostima, kao i pomoć gospodarske diplomacije u razvoju jedinica lokalne samouprave. Nerazvijenost regionalne gospodarske diplomacije, kao i nedostatnu suradnju između pojedinih regionalnih institucija opravdava i činjenica da koordinacija između nacionalnih i sub-nacionalnih institucija još uvijek nije na željenoj razini. U pravilu, ne možemo očekivati funkcioniranje i službenu organizaciju regionalne gospodarske diplomacije, ako ona još nije počela funkcionirati, u pravom smislu te riječi, na državnoj razini. Međutim, intervjuirani sudionici na vlastitim primjerima pokazuju kako ne vrijedi čekati da se nešto pokrene na višoj razini, već treba postupati proaktivno, pokušati iskoristiti povoljni geoprometni položaj, dobru radnu snagu te poput pravih, za to osposobljenih, gospodarskih diplomata upotrijebiti vlastite sposobnosti i vještine pregovaranja kako bi postigli cilj, a to je razvoj i promocija gospodarstva.

Percepcije o idealnim gospodarskim diplomatima također se razlikuju u nekim segmentima, poput stupnja obrazovanja, razine socijalnih i stručnih kompetencija gospodarskih diplomata. Činjenica da su privatne tvrtke fokusirane na iskustvo i stručnost dovoljno govori o usmjerenosti na kvalitetu i razvoj tvrtke. S druge strane, spomenute se razlike u percepciji mogu iskoristiti za daljnji razvoj i osposobljavanje gospodarskih diplomata. Naime, privatne tvrtke imaju dobra iskustva sa stručnim ljudima, institucije sa visokoobrazovanima, iz čega bi se dalo zaključiti da bi međusobno savjetovanje i zajedničko osposobljavanje gospodarskih diplomata moglo uroditi samo još pozitivnijim rezultatima.

Istraživanjem nismo u potpunosti potvrdili hipotezu, ali smo istražili kako pojedine organizacije obavljaju zadaće gospodarske diplomacije i u kojoj im mjeri uspijeva. Rezultati pokazuju da se određene aktivnosti gospodarske diplomacije provode i bez njezinog službenog postojanja te da postoji osviještenost o važnosti gospodarske diplomacije, stoga mjesta za razvoj i napredak zasigurno ima. Smatramo da je potrebno uložiti više vremena, znanja i novaca u razvijanje organiziranog sustava gospodarske diplomacije koji bi uključivao strateške planove za Županiju, okupljao sve

gospodarstvenike (domaće i inozemne) te pomogao gospodarstvenicima kod izvoza svojih proizvoda na inozemno tržište. Također, smatramo da je pomoć države, u obliku financijske i organizacijske podrške, neophodna. Trebalo bi, isto tako, uložiti i u obrazovanje ljudi koji rade na pozicijama sličnima gospodarskim diplomatima, te sve zajedno povezati u svrhu razvoja Međimurja.

Iako smo, iz navedenih rezultata, dobili uvid u funkcioniranje mnogih stvari, ovo istraživanje ima i svoja ograničenja. Naime, uzorak je premalen da bi se dokazalo kako sustav regionalne gospodarske diplomacije postoji ili ne. S obzirom na činjenicu da postoji više institucija nadležnih za gospodarstvo, ne možemo sa sigurnošću tvrditi da je koordinacija među njima loša. Drugi nedostatak koji bi mogao utjecati na rezultate jest činjenica što nismo imali sudionike iz više različitih sektora.

Bez obzira na nedostatke, pozitivna stvar je što svi sudionici pozdravljaju razvoj gospodarske diplomacije. Smatramo da bi, svakako, trebalo osvijestiti i širu javnost o postojanju i razvoju gospodarske diplomacije te važnosti iste u razvoju gospodarstva. S obzirom na dosadašnje rezultate, agilnost međimurskih poduzetnika i institucija, sve brojnije strane investitore, ali i marljivu radnu snagu, daljnji razvoj regionalne gospodarske diplomacije sigurno neće izostati.

LITERATURA:

- Bayne, N. & Woolcock, S. (eds.) (2011) *The New Economic Diplomacy. Decision - Making and Negotiation in International Economic Relations*. Farnham: Ashgate.
- Bazdan, Z. (2011) Gospodarska diplomacija i patološki trendovi globalne ekonomije. Case study: Republika Hrvatska. *Poslovna izvrsnost*, 5(1), 103-124.
- Bazdan, Z. (2010) Optimalni model gospodarske diplomacije Republike Hrvatske u kontekstu globalne obavještajne revolucije. [*Ekonomski vjesnik : časopis Ekonomskog fakulteta Osijek*](#), 23 (2), 413-429.
- Berridge, R. G. (2004) *Diplomacija. Teorija i praksa*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.
- Berridge, R.G. & James, A. (2001) *A Dictionary of Diplomacy*. New York, NY: Palgrave.
- Bilandžić, M. & Barun, I. (2013) Poslovna znanja u funkciji razvoja: gospodarska diplomacija u Republici Hrvatskoj. *Tržište*, 25, 77-96.
- Bilandžić, M., Čulig, B., Lucić, D., Putar-Novoselec, M. & Jakšić, J. (2012) Business Intelligence u hrvatskom gospodarstvu. *Poslovna izvrsnost*, 6 (1), 9-28.
- Bilandžić, M. (2008) *Poslovno obavještajno djelovanje. Business intelligence u praksi*. Zagreb: AGM d.o.o. za izdavaštvo i usluge.
- Bognar, L. (2000) „Kvalitativni pristup istraživanju odgojno-obrazovnog procesa“, http://ladislav-bognar.net/drupal/files/Istra%C5%BEivanje%20odg-obr_procesa.pdf (preuzeto 19. ožujka 2014).
- Boromisa, A., Tišma, S. & Radity-Ležaić, A. (2012) *Gospodarska diplomacija Republike Hrvatske ili zašto Hrvatskoj nužno treba snažna i sustavna gospodarska diplomacija*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose.
- Castells, M. (2000) *Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i Kultura. Uspon umreženog društva*. Zagreb: Golden Marketing
- Eder, A. (2014, srpanj, 25.) Međimurje - Hrvatski raj za strane investitore. *Lider*. URL: <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/međimurje---hrvatski-raj-za-strane-investitore/>
- Gospodarski profil Međimurske županije. URL: <http://medjimurska-zupanija.hr/gospodarski-profil> (preuzeto 18. ožujka 2014.)
- HINA (2014, srpanj 1.) Milanović: Koristi od ulaska u EU će biti veće budemo li spremni na promjene. *Novi list*. URL: <http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Milanovic-Koristi-od-ulaska-u-EU-ce-biti-vece-budemo-li-spremni-na-promjene>

- Informacije o stanju i kretanjima međimurskog gospodarstva: Godišnje izvješće za 2012. Godinu. URL: [http://www.medjimurska-zupanija.hr/images/sjednice skupstine 2013/3/7.pdf](http://www.medjimurska-zupanija.hr/images/sjednice_skupstine_2013/3/7.pdf) (preuzeto 19. ožujka 2014.)
- Kesner-Škreb, M. (2004) Washingtonski konsenzus. *Financijska teorija i praksa*, 28 (2), 251-254.
- Milas, G. (2009) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Negut, S., Gagea, A. (2011) Diplomacy in the games of power. Diplomacy of power - power of diplomacy. *Romanian Review on Political Geography*. URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c2ea0a56-1527-4c2d-b58c-8d6d377ed605%40sessionmgr4002&vid=2&hid=4201> (20. Ožujka 2014.)
- Putnam R.D. (1988) Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games. *International Organization*, 42(3), 427-460. URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0020-8183%28198822%2942%3A3%3C427%3ADADPTL%3E2.0.CO%3B2-K>
- Radošević, D. (2002) Hrvatska gospodarska diplomacija u globaliziranom svijetu. *Ekonomski pregled*, 53 (11-12), 1070-1086.
- Tkalac Verčić, A.; Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2010) Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisлити, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, Zagreb: M.E.P.
- Sadžak, M., Mujanović, E. & Tutnjević, M. (2008) *Ekonomska diplomacija – menadžerski pristup*. Zagreb-Sarajevo: Synopsis
- Stančić, M. (2000). Globalno gospodarstvo i globalizacija. *Ekonomski pregled*, 51,9-10: 918-927.
- Stiglitz, J. (2004) Globalizacija i dvojbe koje izaziva. Zagreb: Algoritam.
- Strateški plan Ministarstva vanjskih i europskih poslova za razdoblje 2014.-2016. i Strateški plan Ministarstva vanjskih i europskih poslova za razdoblje 2015.-2017. URL: www.mvep.hr
- Swedberg, R. (2003) *Načela ekonomske sociologije*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Vukadinović, R. (2004) *Politika i diplomacija*. Zagreb: Politička kultura.
- Vuković, R. (2012, kolovoz 28) Vlada odlučila, Europska Unija odobrila: Hrvatska se dijeli u dvije regije: Kontinentalna i Jadranska. *Jutarnji list*. URL: <http://www.jutarnji.hr/hrvatska-u-dvije-regije--kontinentalna-i-jadranska/1050208/>

Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. (2001) URL:
<http://www.zakon.hr/cms.htm?id=260>

Ziegler, J. (2003). *Novi gospodari svijeta i oni koji im se protive*. Zagreb, Izvori.

Linkovi:

www.mzz.gov.si

http://europa.eu/about-eu/index_hr.htm

<http://www.polsci.ucsb.edu/faculty/cohen/inpress/bretton.html>.

<http://www.globalautonomy.ca/global1/servlet/Glossarypdf?id=CO.0035>

<http://www.dzs.hr/>

PRILOG – Upitnik

POSLOVNA ZNANJA U FUNKCIJI REGIONALNOG RAZVOJA: GOSPODARSKA DIPLOMACIJA NA PRIMJERU MEĐIMURSKJE ŽUPANIJE

a) PODACI O SUDIONIKU

1. Vaše obrazovanje.
2. Institucija u kojoj ste zaposleni (državna/privatna/razvojna agencija/nadležna institucija)?
3. Vaše ovlasti i zaduženja.

b) O GOSPODARSKOJ DIPLOMACIJI

1. Kakvo je Vaše shvaćanje gospodarske diplomacije i zbog čega je ona važna?
2. Postoje li u hrvatskim državnim institucijama organizirani sektori usmjereni na gospodarsku diplomaciju? Ukoliko postoje, koji su to i za što su zaduženi?
3. Kako bi opisali regionalnu gospodarsku diplomaciju i važnost iste? Postoje li u hrvatskim državnim institucijama, na regionalnoj razini, sektori usmjereni na gospodarsku diplomaciju? Ukoliko postoje, koji su i za što su zaduženi?
4. Kakav je značaj i ugled hrvatske regionalne gospodarske diplomacije u usporedbi regionalnom gospodarskom diplomacijom drugih zemalja? Koje su dobre strane, što bi trebalo poboljšati, u kojem bi smjeru trebala ići?
5. Postoje li u Vašoj radnoj sredini sektori za gospodarsku diplomaciju? Koji su mu ciljevi i zadaće? Kako je sektor organiziran (inozemstvo-MVP-domaće institucije i organizacije-međunarodne institucije i organizacije)?
6. Koje su sfere djelovanja regionalne gospodarske diplomacije u Vašoj organizaciji? Postoje li bilateralna, multilateralna i plurilateralna sfera? Kako funkcioniraju i na što se točno odnose?
7. Postoje li „4K“ aktivnosti (koordinacija, komunikacija, konzalting i korekcija)? Kakva je aktivnost regionalne gospodarske diplomacije na makrorazini, a kakva/koja aktivnost na mikrorazini?
8. Kada je riječ o regionalnoj gospodarskoj diplomaciji, koliko je ljudi u Vašoj organizaciji zaposleno na funkcijama vezanima za istu?
9. Koji profil ljudi radi na funkcijama gospodarskih diplomata? Kvaliteta obrazovanja? Poželjne profesionalne kvalitete i osobine? Koji su ciljevi i zadaće regionalnih gospodarskih diplomata?

SAŽETAK

Gospodarska diplomacija prepoznata je kao važan dio razvoja i promocije gospodarstva i međunarodnih odnosa. Odnosi se na aktivnosti koje podrazumijevaju povećanje izvoza, privlačenje stranih investicija, članstvo u međunarodnim organizacijama, prezentaciju mogućnosti i prednosti nacionalnog gospodarstva i pojedinih poduzeća, kao i zaštitu njihovih ekonomskih interesa. Dok u razvijenim zemljama Europe i svijeta postoji sustav gospodarske diplomacije, u Republici Hrvatskoj to nije slučaj. Prema rezultatima istraživanja regionalne gospodarske diplomacije na primjeru Međimurske županije, sustav gospodarske diplomacije ne postoji ni na regionalnoj razini, a sudionici navode različita mišljenja i shvaćanja koncepta gospodarske diplomacije. Međutim, pojedine aktivnosti gospodarske diplomacije provode se, kako u privatnim tvrtkama, tako i u državnim institucijama, što potvrđuju poslovni uspjesi, prisutnost na inozemnim tržištima, konkurentnost pojedinih sudionika istraživanja, kao i članstvo županije i pojedinih jedinica lokalne samouprave u regionalnim međunarodnim organizacijama.

KLJUČNE RIJEČI: *Regionalna gospodarska diplomacija, Međimurska županija, razvoj gospodarstva, strane investicije, međunarodna gospodarska suradnja*

SUMMARY

Economic diplomacy has been recognized as an important part of economic development and promotion, as well as international relations fostering. It refers to activities aimed at export increase, attracting foreign investments, membership in international organizations, presentation of possibilities and advantages of the national economy or individual companies, as well as protection of their economic interests. While the developed countries in Europe and worldwide have established the system of economic diplomacy, that is not yet the case in Croatia. According to the results of regional economic diplomacy research conducted in Međimurje county, the system of economic diplomacy does not exist at the regional level either. Moreover, the participants report different understanding and opinions on the concept of economic diplomacy. However, some of the activities referring to economic diplomacy have been implemented in private companies, as well as regional institutions. This has been proved by business success of individual research participants, their presence in foreign

markets and competitiveness, as well as through membership of the county and local government in regional international organizations.

KEY WORDS: *regional economic diplomacy, Međimurje county, economy development, foreign investment, international economic cooperation*